



**Tiago Francisco
Rodrigues Soares
de Sá Marques**

**Relacionamentos de fãs com clubes desportivos: O
caso do Sporting C.P.**



**Tiago Francisco
Rodrigues Soares
de Sá Marques**

**Relacionamentos de fãs com clubes desportivos: O
caso do Sporting C.P.**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica da Doutora Helena Cristina Rocha Figueiredo Pereira Marques Nobre, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

Dedicada a todos que estiveram sempre, incondicionalmente, do meu lado.

o júri

presidente

Prof. Doutor António Carrizo Moreira

professor auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Manuel Luís Au-Yong Oliveira

professor auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Helena Cristina Rocha Figueiredo Pereira Marques Nobre

professor auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Orgulho-me imenso por conseguir concretizar este projeto, numa área que sempre me despertou o interesse e por onde sonho seguir a minha vertente profissional. Contudo, tal só foi possível graças ao contributo de pessoas importantes, às quais agradeço profundamente.

À minha orientadora, Doutora Helena Nobre, que me inspirou, ajudou, aconselhou e despertou nos momentos fulcrais. Sem as suas palavras, sem os seus avisos, sem os seus conselhos, sem o seu conhecimento não existiria este trabalho. Agradeço imenso todo o contributo.

Ao Sporting Clube de Portugal, nomeadamente o seu Presidente, Dr. Bruno de Carvalho, pelo contributo e apoio dado neste projeto.

Aos meus amigos por sempre me terem animado e incentivado, sobretudo nos momentos mais difíceis.

Aos meus pais por sempre terem estado presentes, ajudado e motivado para seguir os meus sonhos e concretizar este projeto.

O meu mais sincero obrigado.

palavras-chave

Relacionamentos com clubes desportivos, Marketing Desportivo, Marca, Fã Desportivo, Canais de Comunicação, Redes Sociais, Gestão Desportiva

resumo

O relacionamento dos fãs desportivos com o seu clube é uma temática cada vez mais investigada e a que os clubes dão extrema importância. As estratégias de gestão desportiva englobam cada vez mais conceitos como o produto desportivo, o fã desportivo, os relacionamentos com os clubes, marketing desportivo e canais de comunicação, estando a maioria dos conceitos interligados.

Apesar da revisão da literatura demonstrar que o marketing desportivo tem conhecido um grande desenvolvimento na última década, nomeadamente através da publicação de artigos científicos e de teses universitárias sobre diversos clubes a nível mundial, verificou-se não existirem estudos na área que abordem especificamente o Sporting Clube de Portugal.

Os grandes clubes, como o Sporting, têm relevância um pouco por todo o mundo, necessitando de explorar formas de manter um forte relacionamento com os fãs que estão localizados na área onde o clube está sediado mas também nos territórios mais longínquos.

O objetivo deste estudo é perceber se o esforço que os dirigentes do Sporting têm investido em novas estratégias e iniciativas de marketing, alicerçadas em canais de comunicação e novos serviços, tem o impacto esperado junto dos relacionamentos dos fãs com o clube.

Nesse sentido, esta dissertação divide-se em dois estudos. Um primeiro, de natureza exploratória, através de entrevistas em profundidade a gestores desportivos, onde se percebem algumas estratégias, iniciativas e expectativas dos dirigentes do Sporting. Um segundo, de natureza quantitativa, através de questionário aos fãs do clube, no sentido de compreender a perspetiva dos fãs. Do conjunto dos resultados obtidos, concluiu-se que as iniciativas e estratégias que o clube tem implementado ao longo dos últimos anos, juntamente com os canais de comunicação que estão a utilizar e com a atenção que estão a disponibilizar a quem está geograficamente mais distante, está a ter um impacto positivo junto da comunidade de fãs do Sporting. No entanto, verificou-se que alguns serviços não estão a ter a procura esperada dos fãs, o que deve captar a atenção dos dirigentes. De ressaltar que foram enumeradas várias possibilidades para futuras investigações, com base neste estudo, dada a dimensão e os diferentes caminhos que esta área permite explorar.

keywords

Relationships with sports clubs, Sports Marketing, Brand, Sports Fan, Communication Channels, Social Networks, Sports Management

abstract

The sports fan relationships with their team is an increasingly investigated theme, extremely important for sport teams. Sport management strategies incorporate concepts such as sport product, sports fans, relationship scales, sports marketing and communication channels, where these concepts are usually considered interconnected. Despite the literature review demonstrates that sports marketing has known a great development in the last decade, including the publication of scientific papers and university thesis on several teams worldwide, no studies were found that approach specifically Sporting Clube de Portugal. Important teams, such as Sporting, are relevant all over the world and need to preserve a strong fan relationships base, so for fans from Lisbon as for the ones that are grounded geographically distant from the club. The purpose of this study is to realize whether the efforts that Sporting managers are putting on marketing strategies and initiatives, grounded on new communication channels and services, have the expected impact on the Sporting's fans relationships. Therefore, this project is divided in two studies. The first one, a qualitative study through depth interviews to sports managers, offers an overview of some strategies, initiatives and expectations from Sporting's managers. The second one, a quantitative study through questionnaires to the fans, offers the vision of Sporting's fans based on important aspects from the literature review and from the first study's conclusions. Results indicated that Sporting strategies, in particular initiatives and strategies directed to communication channels and geographically distant fans, are getting a positive impact on the Sporting fans community. However, some services are not having the expected demand and, consequently, managers should try to understand the causes and take actions accordingly. Several future research paths, based on this study and on different ways to explore the sports marketing area, are discussed.

Índice

Índice de tabelas	XI
Índice de figuras	XIII
Lista de siglas	XV
Capítulo I – Introdução	1
1.1 – Enquadramento e relevância do tema	1
1.2 – Objetivos e questão de investigação.....	2
1.3 – Estrutura do relatório	3
Capítulo II – Revisão de literatura	5
2.1 – Introdução	5
2.2 – Marca	5
2.3 – Imagem Corporativa e Conceção da Marca.....	6
2.3.1 – Benefícios de uma boa Imagem Corporativa	8
2.4 – Capital da Marca	11
2.5 – Imagem da Marca de Clubes de Futebol	16
2.6 – Marketing Desportivo	19
2.6.1 – Marketing de Bens/Serviços versus Marketing Desportivo	20
2.6.2 – Produto Desportivo e Fã Desportivo	22
2.7 – Capital da Marca Baseado no Espectador.....	24
2.7.1 – Satisfação dos Espectadores.....	26
2.8 – Relacionamentos com Marcas e <i>Love Brands</i>	26
2.9 – Marketing Desportivo Digital	30
2.9.1 – Redes Sociais	34
2.10 – Conclusão	36
Capítulo III – Panorama do futebol português.....	37
3.1 – Introdução	37
3.2 – Os grandes clubes portugueses.....	37
3.2.1 – Futebol Clube do Porto	37
3.2.2 – Sport Lisboa e Benfica	38
3.2.3 – Sporting Clube de Portugal	39
3.3 – Conclusão	43
Capítulo IV – Estudo 1	45
4.1 – Introdução	45
4.2 – Análise das entrevistas em profundidade	46
4.2.1 – Dirigentes do Sporting Clube de Portugal.....	46
4.2.2 – Dirigentes desportivos externos ao Sporting Clube de Portugal.....	53
4.3 – Conclusão	61
Capítulo V – Estudo 2	65

5.1 – Introdução	65
5.2 – Formulação do problema	65
5.2.1 – Objetivos e hipóteses de estudo	65
5.2.2 – Desenho do estudo empírico	66
5.3 – Metodologia	68
5.3.1 –Seleção dos participantes	68
5.3.2 – Instrumentos de recolha de dados	68
5.3.3 – Escala de medida	69
5.3.4 – Metodologia estatística	70
5.4 – Análise de resultados do Estudo 2	70
5.4.1 – Caracterização da amostra	70
5.4.2 – Fiabilidade das escalas de medida	75
5.4.3 – Testes de hipóteses	76
5.5 – Discussão dos resultados	90
Capítulo VI – Conclusões	95
6.1 – Síntese de resultados	95
6.2 – Contributos do estudo para a gestão de clubes de futebol	96
6.3 – Limitações e sugestões para futura investigação	99
Bibliografia	99
Anexos	111
1 – Questionário aos dirigentes desportivos	111
2 – Questionário aos fãs do Sporting Clube de Portugal	114
3 – <i>Sports-Consumer-Team Relationship Quality Scale</i> original (Kim et al., 2011) e sua tradução e adaptação para o estudo em Português	117
4 – Respostas do Grupo A e B às questões do Estudo 2 baseadas no Estudo 1	119

Índice de tabelas

Tabela 1 – Modelos conceptuais da Imagem Corporativa	7
Tabela 2 – Fontes de Valor da Marca	12
Tabela 3 – Os princípios básicos do Marketing Desportivo	20
Tabela 4 – Principais diferenças entre Marketing de Bens e Serviços e Marketing Desportivo	21
Tabela 5 – Síntese da entrevista aos dirigentes do Sporting Clube de Portugal	52
Tabela 6 – Síntese da entrevista aos dirigentes desportivos externos ao Sporting Clube de Portugal	58
Tabela 7 – Localização geográfica dos fãs do Estudo 2	71
Tabela 8 – Média de idades do Estudo 2	71
Tabela 9 – Média de idade dos subgrupos do Estudo 2	72
Tabela 10 – Intervalos de idade mínimos e máximos do Estudo 2	72
Tabela 11 – Condição de fã do Estudo 2	72
Tabela 12 – Condição de fã por grupo do Estudo 2	73
Tabela 13 – Género dos fãs do Estudo 2	73
Tabela 14 – Género dos grupos do Estudo 2	73
Tabela 15 – Género por subgrupos do Estudo 2	74
Tabela 16 – Cronbach's Alpha	75
Tabela 17 – Normalidade das variáveis quantitativas	76
Tabela 18 – T-test novos serviços	77
Tabela 19 – Médias dos utilizadores e não utilizadores de redes sociais	78
Tabela 20 – MANOVA SCTRQS face às redes sociais	79
Tabela 21 – ANOVA Relationship face às redes sociais	79
Tabela 22 – λ wilks MANOVA Localização*Redes Sociais face a SCTRQS	80
Tabela 23 – MANOVA Localização*Redes Sociais face a SCTRQS	80
Tabela 24 – λ wilks MANCOVA Localização*Redes Sociais*Género	80
Tabela 25 – MANCOVA Localização*Redes Sociais*Género	81
Tabela 26 – λ wilks MANCOVA Localização*Redes Sociais*Fã	81
Tabela 27 – MANCOVA Localização*Redes Sociais*Fã	81
Tabela 28 – λ wilks MANCOVA Localização*Redes Sociais*Idade	82
Tabela 29 – MANCOVA Localização*Redes Sociais*Idade	82
Tabela 30 – ANCOVA Localização*Redes sociais face a Relationship	83
Tabela 31 – ANCOVA Género*Redes Sociais face a Relationship	83
Tabela 32 – ANCOVA Fã*Redes Sociais face a Relationship	83
Tabela 33 – ANCOVA Idade*Redes Sociais face a Relationship	83
Tabela 34 – λ wilks MANOVA SCTRQS face a Localização	84
Tabela 35 – MANOVA SCTRQS face a Localização	84

Tabela 36 – ANOVA Relationship face a Localização	85
Tabela 37 – λwilks MANCOVAS Localização*Fã, Localização*Género e Localização*Idade face a SCTRQS	85
Tabela 38 – MANCOVAS Localização*Fã, Localização*Género e Localização*Idade face a SCTRQS	86
Tabela 39 – λwilks MANOVAS estratégias e iniciativas de marketing*Localização face a SCTRQS	87
Tabela 40 – MANOVAS estratégias e iniciativas de marketing*Localização face a SCTRQS	87
Tabela 41 – ANOVA estratégias e iniciativas de marketing*Localização face a Relationship	88
Tabela 42 – ANCOVAS estratégias e iniciativas de marketing*Localização*Género para a Relationship	89
Tabela 43 – ANCOVAS estratégias e iniciativas de marketing*Localização*Fã para a Relationship	89
Tabela 44 – ANCOVAS estratégias e iniciativas de marketing*Localização*Idade para a Relationship	90

Índice de figuras

Figura 1 – Modelo de Imagem Corporativa	8
Figura 2 – Capital da Marca	13
Figura 3 – Marcas Funcionais vs Marcas Simbólicas	16
Figura 4 – <i>Football Brands</i>	19
Figura 5 – Evolução histórica do símbolo do Sporting Clube de Portugal	40
Figura 6 – Desenho do estudo empírico das Hip. 1, 3 e 4	67
Figura 7 – Desenho do estudo empírico da Hip. 2	67

Lista de siglas

AMA – *American Marketing Association*

AML – Área Metropolitana de Lisboa

B2C – *Business to Consumer*

BES – Banco Espírito Santo

BIRGing – *Basking in Reflected Glory*

C2C – *Consumer to Consumer*

CBBE – *Consumer-Based Brand Equity*

CORFing – *Cutting of Reflected Failure*

FABR – *Financial Approach of the Brand Equity*

FCP – Futebol Clube do Porto

MBA – *Master of Business Administration*

MSED – Modelo de Satisfação do Espectador Desportivo

PT – Portugal Telecom

ROI – *Return on Investment*

SAD – Sociedade Anónima Desportiva

SCP – Sporting Clube de Portugal

SCTRQS – *Sport-Consumer-Team Relationship Scale*

SLB – Sport Lisboa e Benfica

TBAS – *Team Brand Association Scale*

TV – Televisão

UEFA – *Union of European Football Associations*

Capítulo I – Introdução

1.1 – Enquadramento e relevância do tema

Nos últimos anos, o marketing desportivo tem conhecido um crescente estudo e interesse. Em Portugal, a maioria destes estudos centram-se num único desporto – o futebol. Kotler (2000) distingue os estudos de marketing de bens e serviços dos de marketing desportivo, refletindo que, embora estes últimos possam incidir em instituições sem fins lucrativos, estas terão sempre no seu meio envolvente agentes, indústrias e prestadores de serviços de cariz empresarial. Gray e McEvoy (1977 citados por Fullerton e Merz, 2008) consideram o marketing desportivo como uma atividade relacionada com os consumidores, produtores e fornecedores que utilizam o desporto como forma de se promoverem. Recentemente, os mesmos autores indicam que esta definição se encaixa no que consideram ser “marketing através do desporto”, sendo o desporto um canalizador de patrocínios para as empresas. Explicam ainda que o marketing desportivo tende a aplicar os princípios e processos de marketing, com o objetivo de disponibilizar um produto aos participantes desportivos e aos espectadores (Gray e McEvoy, 2005 citados por Fullerton e Merz, 2008).

O sucesso do marketing desportivo, para alavancar o *brand equity* de um clube de futebol, estará forçosamente dependente de situações que não são possíveis de alterar de um dia para o outro (resultados desportivos, qualidade de um plantel, número de jogos televisionados, agentes desportivos manipuladores da verdade desportiva, entre outros) mas poderá também ser trabalhado, procurando sempre a inovação de forma a conquistar mercado juntos dos seus consumidores (adeptos) e, em alguns casos, procurar ganhar quota de mercado face aos concorrentes (rivals). Para Arigil e Penazzio (2011), os resultados desportivos são o fator determinante para o sucesso de um clube pois sem estes dificilmente terá sucesso comercial (receitas de patrocínios e receitas provenientes da conquista de provas nacionais ou participação em provas europeias são exemplos). Desta forma, um clube com baixos resultados desportivos terá uma baixa *brand equity*. Contudo, não se pode resumir o valor de um clube aos resultados obtidos pois estamos a esquecer toda a vertente emocional que um adepto tem: a sua fidelidade, lealdade e envolvimento com o clube devem ser capitalizados ao máximo e é para estes adeptos que um clube deve começar a trabalhar para fortalecer e poder aumentar a sua *brand equity*.

Com esta dissertação pretende-se, no global, analisar os serviços prestados e outras ações de marketing desenvolvidas pelos grandes clubes de futebol português e compreender o seu impacto na satisfação, perceção de qualidade e fidelização dos seus adeptos, e no valor e reconhecimento da marca. O caso escolhido para desenvolvimento da investigação é o Sporting Clube de Portugal, um dos clubes de futebol mais importantes no panorama português e com importante notoriedade a nível mundial. Também se pretende fazer o enquadramento da imagem de marca do Sporting, bem como ficar com uma noção se ainda existe espaço para crescimento a nível nacional. Para

isso, pretende-se estudar os novos acordos comerciais de *sponsoring* e alguns produtos/serviços lançados, cruzando as expectativas iniciais dos responsáveis do clube (empresa) com a satisfação atual dos fãs (cliente). É propósito ainda desta dissertação avaliar se a satisfação dos clientes é diferente da Área Metropolitana de Lisboa para o resto do país, procurando perceber o porquê e o que se pode fazer para aumentar a satisfação dos fãs.

Este tema tem vindo a ganhar relevância em Portugal devido à consolidação do negócio futebol na economia nacional, no que toca aos seus clubes, jogadores, dirigentes, fãs e a todos os agentes desportivos que têm aparecido de formas cada vez mais diversificadas. É possível afirmar que clubes da dimensão do Sporting Clube de Portugal, Futebol Clube do Porto e Sport Lisboa e Benfica promovem o país a nível internacional, pelo seu percurso desportivo, pelo vasto palmarés, pelos jogadores de renome internacional que os representam mas também pelas transações económicas que anualmente realizam.

A nível académico, este tema apresenta relevância a partir do momento em que cada vez mais se aposta na formação especializada de dirigentes desportivos (já existe alguma oferta de licenciaturas, mestrados, pós-graduações e MBA's de gestão desportiva e de marketing desportivo). O tema desta investigação ganha especial importância tendo em conta a lacuna no que diz respeito a estudos sobre o Sporting Clube de Portugal, apesar da existência de estudos que visam o Futebol Clube do Porto e o Sport Lisboa e Benfica.

1.2 – Objetivos e questão de investigação

A presente investigação tem como principal questão de investigação: o investimento em estratégias de marketing, iniciativas de comunicação, nomeadamente no que diz respeito aos novos canais como as redes sociais, e novos serviços oferecidos à comunidade tem um retorno interessante junto dos fãs de um clube desportivo de elevado reconhecimento nacional e internacional?

A investigação pretende, ainda, responder à seguinte questão específica: os esforços que os dirigentes do Sporting Clube de Portugal têm investido em novas estratégias e iniciativas de marketing, alicerçadas em canais de comunicação e novos serviços, têm tido o impacto esperado junto dos fãs do clube?

Os principais objetivos deste estudo passam por:

- Compreender o panorama do futebol português;
- Compreender o enquadramento da marca Sporting;
- Compreender se existe margem para a marca crescer a nível nacional;
- Verificar as expectativas do clube quando lança um serviço aos fãs;

- Verificar se as expectativas dos dirigentes do clube correspondem à visão dos profissionais da área;
- Verificar se as expectativas dos dirigentes do clube correspondem à satisfação dos fãs;
- Medir a satisfação, percepção de qualidade e lealdade à marca dos fãs de futebol;
- Compreender o impacto das novas tecnologias no relacionamento dos fãs com o clube;
- Compreender o impacto dos novos canais de comunicação no relacionamento dos fãs com o clube;
- Verificar se a localização geográfica influencia o relacionamento dos fãs com o clube.

Numa primeira fase será realizado um primeiro estudo, de natureza exploratória que terá por base entrevistas semi-estruturadas e em profundidade aos diretores máximos do clube, para além de outros dados secundários, no sentido de compreender as expectativas iniciais aquando do lançamento de cada serviço ou assinatura de cada acordo comercial. Com base nesse estudo e na revisão da literatura foram formuladas hipóteses de estudo posteriormente testadas através de um estudo por inquérito a fãs do Sporting C.P. para compreender a satisfação/insatisfação destes mediante os acordos e serviços estudados, tentando perceber também se existem sugestões de melhoria que permitam à marca Sporting crescer. Estes dois estudos também permitem comparar as percepções dos gestores do clube com o que verdadeiramente os fãs sentem.

1.3 – Estrutura do relatório

Este estudo divide-se em seis capítulos. Após o capítulo introdutório é apresentado um capítulo, Capítulo 2, de revisão de literatura, onde são abordados conceitos como marca corporativa, imagem corporativa, capital da marca, satisfação do consumidor face à marca, valor de uma marca no futebol, *love brands*, marketing desportivo, marketing desportivo digital e redes sociais. No Capítulo 3 faz-se o enquadramento do panorama do futebol português, apresentando o clube em estudo em comparação com os dois mais diretos concorrentes neste mercado. No Capítulo 4 é apresentado um estudo de natureza exploratória que permite compreender as expectativas que os dirigentes do clube têm sobre os serviços que disponibilizam. No Capítulo 5 é apresentado um segundo estudo com base num questionário dirigido aos fãs do clube com vista a recolher informação sobre as suas percepções. Neste Capítulo 5 é abordada a metodologia do estudo, abordando a amostra de participantes, escalas de medidas utilizadas, a recolha dos dados e a análise dos dados estatísticos. No último capítulo, Capítulo 6, são apresentadas as conclusões do estudo, com especial enfoque nos contributos para a gestão de clubes de futebol, limitações e sugestões para investigação futura.

Capítulo II – Revisão de literatura

2.1 – Introdução

Neste capítulo será abordado e explicado o conceito de marca, essencial para se compreender de onde surgem as marcas aplicadas ao mercado desportivo. Para isso, será abordado o conceito de imagem corporativa de uma organização e os benefícios que uma boa imagem trarão para a marca e para a organização. O valor da marca será uma temática também abrangida sendo que aqui se começa a especificar o mercado desportivo, abordando a satisfação dos espectadores face às marcas e o valor de uma marca no desporto, mais especificamente no futebol, bem como modelos de satisfação dos fãs desportivos.

Este capítulo foca ainda no marketing desportivo fazendo a sua comparação com o tradicional marketing de bens e serviços. Será abordada uma vertente que é o marketing desportivo *online* e será feita a comparação com o tradicional marketing *online*. As novas formas de atuação dos *media* também serão tratadas, incluindo as redes sociais e o impacto que estas tiveram no marketing empresarial e, posteriormente, no marketing desportivo. Devido à importância que estes termos terão no decorrer do estudo, neste capítulo também será feita uma abordagem e explicação dos conceitos de produto desportivo e fã desportivo.

2.2 – Marca

Hoje em dia, a oferta de produtos e serviços é abundante, tendo muitas vezes estratégias de comunicação semelhantes, o que permite a uma marca ter um poder de distinção perante as concorrentes, impondo a sua presença no mercado.

Contudo, o conceito de marca já remonta às trocas comerciais como forma de confirmar a origem de determinados produtos, sendo que já nessa altura os produtores queriam diferenciar-se da concorrência. Assim, o propósito da marca naquela época seria reforçar o valor percebido do produto através da associação que os consumidores realizavam aos produtos que consumiam (Farquhar, 1990).

Recorrendo ao conceito seguido pela *American Marketing Association* (AMA), uma marca será um nome, um termo, um desenho, um símbolo ou mesmo qualquer outro elemento que diferencie qualquer produto ou serviço realizado por determinada organização dos concorrentes (Kotler, 2000).

Dada a limitação desta definição, a literatura tem vindo a acrescentar outras funções e facetas ao conceito de marca. Kapferer e Laurent (1992) definem a marca como orientadora (distintiva,

contribui para aperfeiçoar a informação disponível), facilitadora (permite ao consumidor memorizar os resultados dos últimos processos de decisão, procurando um processo de compra repetitivo), um garante (tem um compromisso público de qualidade e de execução contínua) e personalizadora (o consumidor, ao escolher, exprime a vontade de diferenciação). Lambin (1995) refere que a marca permite a uma empresa comunicar as qualidades que distinguem os seus produtos e serviços da concorrência, posicionando-se com mais facilidade na preferência dos consumidores. Semprini (1992) defende que a marca é decisiva na gestão dos mercados, caracterizados por uma elevada complexidade. Rinaldi (2001) defende que o aumento da importância da marca se deve a duas alterações de paradigma na comercialização: a crescente importância da comunicação (os produtos já não se limitam a ser lançados no mercado e a mostrar a sua qualidade, preço e acessibilidade; a comunicação tem um papel preponderante na divulgação dos mesmos perante o *target* definido) e o aumento do interesse nos bens imateriais (regalando os bens materiais para segundo plano) no momento da divulgação do produto.

2.3 – Imagem Corporativa e Conceção da Marca

A imagem é tida pela maioria dos autores como o grande património de uma empresa, já que desta dependem as vendas e o sucesso da empresa.

O conceito de imagem tem vindo a evoluir desde que, na década de 50, foi introduzido no padrão de comportamento dos consumidores. Barich e Kotler (1991) indicam que os estudos primários desta temática concluíram que a imagem era fundamental numa empresa devido à existência de vários tipos de consumidores (incluindo os clientes da empresa) que reagiam de forma diferente a um produto oferecido, baseado apenas na imagem ou no que eles acreditavam ser real. A imagem era vista como um conjunto de convivências passadas do consumidor com a empresa e funcionava como a informação que era necessária para uma tomada de decisão. A partir dos anos 70 o fenómeno da imagem corporativa começou a ser debatido com alguma frequência, numa altura em que as empresas começaram a ponderar como deveriam traçar as suas estratégias de comunicação, como divulgariam o intangível ou como conseguiriam vender os seus serviços (Costa, 2003). Contudo, a partir dos anos 90 esta situação ganhou maior importância, quando indústrias focadas no intangível conseguiram um crescimento assinalável. Desde então, o conceito de imagem entrou no diferencial de competitividade das indústrias, existindo uma relação direta entre a credibilidade e a imagem de uma empresa (Brandão e Carvalho, 2003).

Dichter (1985) refere que o conceito de imagem enquadra-se na impressão geral que cada um causa junto dos outros. Na gestão empresarial, a imagem é vista como a soma das opiniões, atitudes, estereótipos, ideias, comportamentos ou impressões que uma pessoa tem acerca de determinada empresa (Prahalad e Hamel, 1990). Barich e Kotler (1991) sustentam esta opinião, reforçando que as empresas são geridas com o objetivo de transmitirem a melhor imagem ao

consumidor. Contudo, este processo poderá ter algumas dificuldades uma vez que as imagens resultam das escolhas, ações ou interações sociais do consumidor.

O conceito de imagem não mudou muito até aos dias de hoje sendo que atualmente é dado bastante ênfase ao processo de formação da imagem e ao que na prática esta vai gerar no desempenho da empresa. Na Tabela 1 encontram-se, de forma resumida, alguns dos principais estudos sobre a formação da imagem de uma empresa.

Tabela 1 – Modelos conceptuais da Imagem Corporativa

Autores	Associações Funcionais	Associações Simbólicas	Associações à Experiência	Conceção da marca
Hankinson e Cowking (1993)	Atributos funcionais	Valor simbólico	-	-
Chernatony e McWilliam (1989)	Dimensões funcionais	Dimensões simbólicas	-	-
Park et al. (1986)	Satisfação sobre benefícios funcionais	Satisfação sobre benefícios simbólicos	Satisfação sobre benefícios de experiência	-
Keller (1999)	Benefícios funcionais	Benefícios simbólicos	Benefícios de experiência	Conceção global da marca

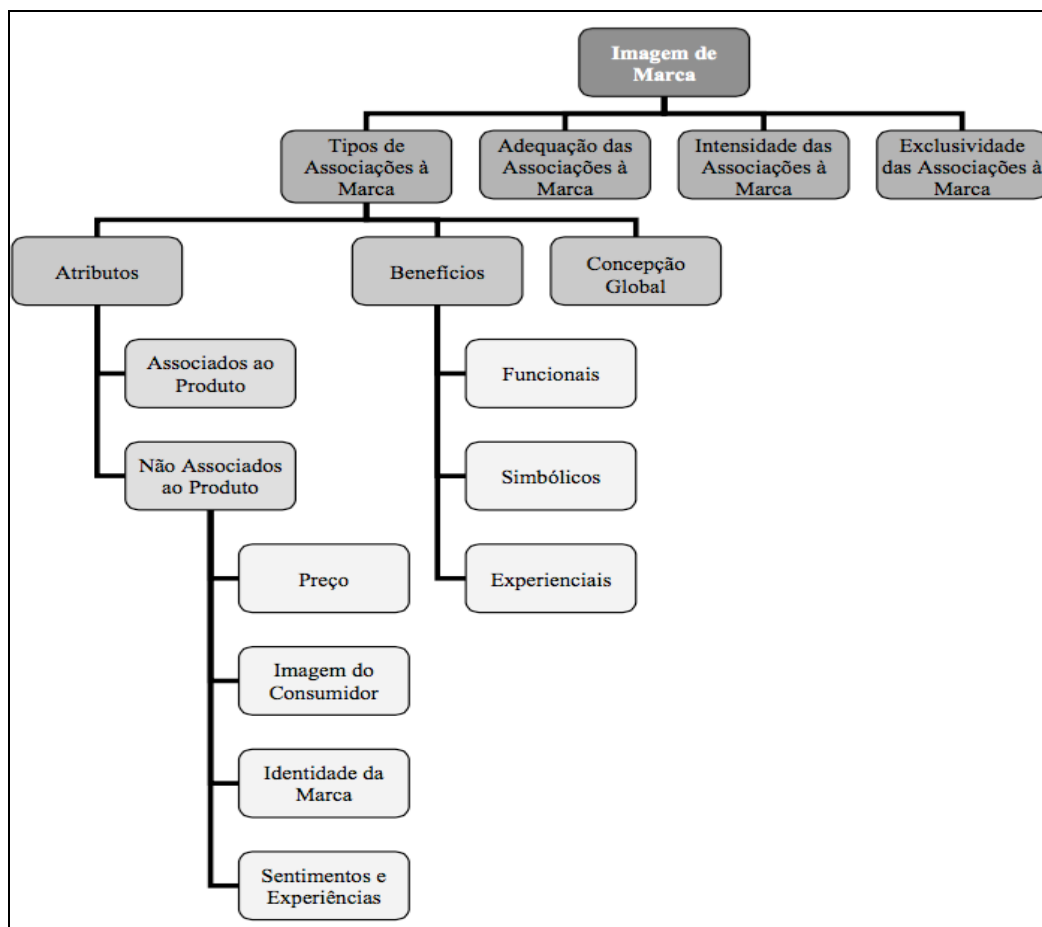
Fonte: Adaptado de Hankinson, 2005, *Destination Brand Images: a Business Tourism Perspective*, p. 24-32

Hankinson (2005) considera que a maioria dos modelos de associação à imagem corporativa divide as associações em duas categorias: funcionais e simbólicas, consideradas fulcrais na resposta às necessidades mais urgentes do consumidor. As associações funcionais estão relacionadas com o consumo, ou seja, referem-se às características tangíveis do produto. Já as associações simbólicas replicam as necessidades do consumidor ao nível interno (autoestima, afirmação ou integração social), referindo-se às características intangíveis do produto (Chernatony e McWilliam, 1989). Os trabalhos realizados por Park et al. (1986) e Keller (1999) inserem uma terceira categoria relacionada com a experiência que o cliente obteve ao consumir o produto. Assim, as associações ao produto referem o sentimento e a sensação que o consumidor teve no momento do consumo do produto, dando importância à sua satisfação perante a necessidade existente. Keller (1999) foi ainda mais longe na sua pesquisa, inserindo uma quarta categoria, a conceção global da marca, que reúne toda a avaliação que o consumidor faz da marca. Para o autor, uma marca bem posicionada trará um maior e mais forte leque de associações positivas, diferenciando-se assim da concorrência (ver Figura 1). Christensen e Askegaard (2001) referem que as empresas devem estar atentas à imagem que criam junto do consumidor pois essa

imagem irá também afetar as percepções e as atitudes dos seus funcionários. Albert e Whetten (1985) consideram que os funcionários de uma empresa são um público interno mas também externo pelo que a imagem criada deverá ser o mais sólida e coerente possível.

Brandão e Carvalho (2003) resumem a imagem a um jogo de sentimentos, desejos e impulsos na mente do consumidor, sendo que a imagem da empresa está refletida na ótica dos seus clientes e também da opinião pública, ou seja, não depende só da excelência do produto ou serviço oferecido mas também da ilusão que se consiga criar com uma boa estratégia de marketing.

Figura 1 – Modelo de Imagem Corporativa



Fonte: Adaptado de Keller, 1999, *Measuring Brand Power: Validating a Model of Optimizing Brand Equity*, p. 170-184

2.3.1 – Benefícios de uma boa Imagem Corporativa

É comum dizer-se que a primeira impressão que se tem de alguém é a imagem que temos e que espalhamos dessa pessoa. Assim, é preferível causar sempre uma boa impressão inicial sendo

que, no futuro, os traços comportamentais definirão a imagem com que se fica dessa pessoa. Aaker (1999) refere que estas premissas também se enquadram no mundo empresarial para definir a imagem corporativa de uma empresa. Se o padrão de comportamento da empresa for negativo vai deteriorar a sua imagem mas, se tiver um padrão de comportamento positivo, ou seja, se o seu desempenho for agradável para o consumidor, funcionários e restantes parceiros, verá a sua imagem ganhar pontos (Van Heerden, 1999).

Os benefícios resultantes de uma boa imagem corporativa foram estudados por diversos autores, tendo sido possível registar diversas situações positivas:

1. Reforço da posição da empresa no mercado – Shapiro (1982) provou que empresas com boa imagem têm bons históricos de faturação e de quota de mercado. Van Heerden (1999) consolidou que quanto melhor for a imagem da empresa mais sólida é a sua relação com fornecedores e intermediários. Costa (2003) afirma que uma boa imagem da empresa lhe confere, a longo prazo, uma base de confiança e motivação dos investidores e dos mercados.
2. Fortalecimento da relação com o cliente – De Ruyter e Wetzels (2000) atentam que uma imagem positiva da empresa aumenta o grau de satisfação do cliente. Este tem por base a perceção da qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa e, criando uma imagem positiva, aumenta a possibilidade de retenção e fidelização de clientes.
3. Proteção para entrada de novos produtos ou serviços – De Ruyter e Wetzels (2000) afirmam que uma boa imagem torna mais fácil o lançamento de um novo produto ou serviço no mercado pois existindo uma boa imagem da empresa, as inovações terão um impacto inicial positivo no mercado. Van Heerden (1999) revela a mesma opinião mas numa ótica de entrada da empresa em novos mercados.
4. Estratégias de posicionamento – Janonis e Virvilaité (2007) consideram que uma imagem positiva e sólida da empresa a poderá ajudar a definir a orientação do seu posicionamento, conceito que tem por base índices elevados de flexibilidade e adaptação.
5. Reforço da Identidade da empresa – Costa (2003) observa que um líder de uma empresa com boa imagem tem mais facilidade em ver reconhecidos os seus esforços em transmitir a missão, espírito e ideais da empresa. Van Heerden (1999) refere que uma boa imagem corporativa

também permite planejar estratégias de diferenciação que mostrem ao consumidor a natureza única de determinada marca.

6. Minimização do erro – Van Heerden (1999) afirma que uma boa imagem corporativa poderá minimizar um impacto negativo causado por erros de gestão, fraco desempenho, comportamentos incorretos ou mensagens involuntárias que a empresa realize. Pode também, segundo o mesmo autor, conferir alguma proteção contra ações depreciativas dos concorrentes no mercado.
7. Melhoria da comunicação – Costa (2003) indica que uma boa imagem se traduz na estratégia de comunicação mais eficaz de uma empresa pois a imagem e a comunicação estão interligadas. Uma imagem sólida transmite uma mensagem forte para o consumidor, permitindo rentabilizar os esforços e investimentos realizados na estratégia de comunicação.
8. Aumento da produtividade – Costa (2003) considera que os trabalhadores de uma empresa com boa imagem realizam o seu trabalho mais motivados pois sentem orgulho na sua empresa e desejam oferecer o melhor serviço possível ao consumidor.
9. Captação de talentos – Van Heerden (1999) salienta que uma boa imagem no mercado facilita o recrutamento de funcionários de elevada qualidade.

Estes benefícios gerais de uma boa imagem corporativa não são suficientes na atualidade, em que tudo é medido e quantificado de forma monetária. Assim, Aaker (1996) relaciona a boa imagem de uma empresa com os resultados financeiros que da boa imagem advém. O autor identifica seis benefícios que têm um impacto direto na saúde financeira da empresa. Cada um deles deverá ser medido individualmente mas terá que manter uma relação interdependente com os restantes, numa relação linear e progressiva (uma boa gestão conduz a um bom benefício A que gera um bom benefício B e assim sucessivamente). O autor refere ainda que a empresa, após atingir os seis benefícios por ele identificados, não deve dar o processo por concluído mas sim reiniciá-lo, acumulando progressivamente benefícios e bons resultados financeiros. Os benefícios identificados são:

- A. Preço *premium* – uma sólida imagem corporativa facilita a gestão de preços, facilitando ao cliente pagar um preço superior por um produto da empresa.
- B. Perceção de qualidade – um preço elevado traduz a perceção de qualidade elevada para o cliente.

- C. Valorização do cliente – após a imagem de qualidade ser criada, o cliente tende a preferir a empresa devido à boa experiência anterior, não considerando outras hipóteses concorrentes.
- D. Relação de fidelidade – surge em consequência do benefício C, na repetição dos hábitos de consumo dos clientes devido à qualidade das experiências anteriores. O cliente retribui com o estabelecer de uma relação de fidelidade.
- E. Diferenciação – é prática comum uma empresa procurar diferenciar-se da restante concorrência. Aaker (1996) define a percepção de qualidade como um fator de diferenciação que deve ser considerado. Também refere que a empresa obtém uma opinião pública favorável às concorrentes após consolidar as relações de fidelidade com o cliente.
- F. Retorno do investimento e lucro acrescido – Aaker (1996) indica que a percepção de qualidade é um fator com maior importância que a Investigação & Desenvolvimento ou o Marketing no que toca à contribuição para o retorno do investimento (ROI). Uma boa imagem tem uma forte contribuição para a obtenção de lucro, tendo em conta os preços e a quota de mercado da empresa.

2.4 – Capital da Marca

O tratamento do capital da marca pode ser efetuado com base numa perspetiva financeira (Chernatony, Macdonald e Wallace, 1992). Segundo esta perspetiva, o processo de avaliação da marca deverá incidir na análise da sua força, pois este indicador será crucial na definição das taxas de desconto e de capitalização que serão utilizadas sobre os fluxos de caixa gerados pela marca. Ou seja, uma marca forte irá garantir uma maior estabilidade dos rendimentos futuros da empresa (Simon e Sullivan, 1993). O capital da marca tem ligação também a outros dois fatores: a quota da mente do consumidor e a diferença entre o que são ativos da marca e o valor financeiro da marca. Assim, o capital da marca surge da sua capacidade de se tornar única e importante junto do consumidor devido a tudo que lhe oferece a nível tangível e intangível (Kapferer, 1997).

Keller (1993) estudou esta temática com base no valor diferencial que os consumidores reconhecem na marca face aos concorrentes (Aaker, 1996; Keller e Lehmann, 2003). Este efeito diferencial permite à marca ganhar peso no mercado e aumentar a sua margem de vendas. Esta evidência promove a necessidade de se obter uma marca forte, sustentável e distinta, de forma a conseguir uma vantagem competitiva junto dos concorrentes (Leuthesser, 1988).

Segundo Keller (1993), o conhecimento que o consumidor tem de uma marca representa um conjunto de associações à mesma que a sua memória lhe fornece a longo prazo. Lassar, Mittal e Sharma (1995) referem-se à percepção dos consumidores sobre a superioridade no global de um produto de uma determinada marca quando comparada com marcas concorrentes. Esta percepção é constituída por cinco dimensões do valor da marca: *performance*, imagem, valor social, confiança e ligação. Estas dimensões remetem para a classificação que Aaker (1996) realizou: lealdade (real ou potencial preço da marca), lealdade (sustentada na satisfação do cliente), qualidade comparativa percebida, percepção da liderança da marca, personalidade da marca, percepção dos clientes da empresa (confiável, admirável ou credível), percepção da diferenciação em relação às marcas concorrentes, reconhecimento da marca (reconhecimento e memória), posicionamento de mercado e os preços e canais de distribuição. As últimas dimensões mencionadas vão de encontro ao conceito atrás enunciado por Kapferer (1997), mas esta é uma versão que se torna mais complexa e que acaba por associar os passivos e os ativos ligados à marca, bem como o seu nome e o seu símbolo que aumentam ou diminuem o valor do produto ou serviço.

Na Tabela 2 podemos identificar, de forma resumida, as fontes de valor da marca mencionadas por vários autores, sendo estas divididas por quatro dimensões: notoriedade da marca, qualidade percebida, associações à marca e lealdade à marca (Aaker e Joachimsthaler, 2000).

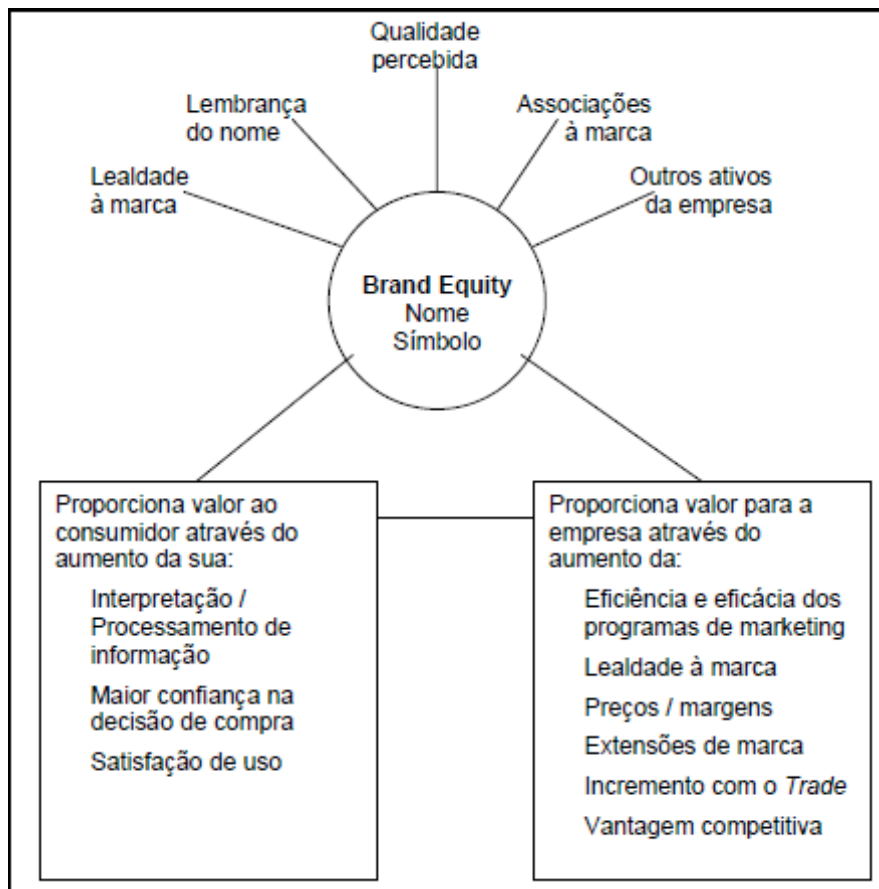
Tabela 2 – Fontes de Valor da Marca

Leuthesser (1988)	Aaker (1991)	Keller (1993)	Sharp (1995)	Berry (2000)	Yoo e Donthu (2001)
Notoriedade da marca	Notoriedade da marca	Notoriedade da marca	Notoriedade da marca/empresa	Notoriedade da marca	Notoriedade da marca/associações à marca
	Associações à marca	Imagem da marca	Imagem da marca (ou reputação da marca/empresa)	Significado da marca	Lealdade à marca
	Lealdade à marca		Relacionamento com clientes/ franchisados		Qualidade percebida
	Qualidade percebida				

Fonte: Adaptado de Chernatony, 2006, *From brand vision to brand evaluation*, p. 20

Na Figura 2 verificam-se as quatro dimensões atrás mencionadas num modelo elaborado por Aaker (1991).

Figura 2 – Capital da Marca



Fonte: Adaptado de Aaker, 1991, *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*, p. 24

A notoriedade da marca (*brand awareness*) traduz-se na possibilidade e na tranquilidade com que o nome de uma marca pode ser chamado (Keller, 1993). Conhecem-se três razões pelas quais a consciencialização da marca é crucial na avaliação do seu valor: aumenta a possibilidade de vir a ser apreciada pelo consumidor, pode influenciar na decisão da categorização de produtos ou demais considerações a ter e, por último, influencia o crescimento das associações à marca

A qualidade percebida (*perceived quality*) manifesta-se nos julgamentos da qualidade global de um produto mediante o seu objetivo, influenciando indiretamente a satisfação do consumidor. Diversos atributos e benefícios permitem aos produtos a criação de uma percepção da sua qualidade na mente dos consumidores, sendo esta uma dimensão importante pois é difícil aos produtos recuperarem a sua reputação se forem identificados apenas pela fraca qualidade exibida (Aaker, 1991).

A associação à marca (*brand associations*) é um elemento de cariz intangível e divide-se em dois grupos: experiência (sentida ao utilizar um produto) e simbologia (benefícios que satisfazem a

necessidade do consumidor). Estes grupos intangíveis foram classificados com base em três dimensões: única (vantagem competitiva), favorável (produto favorável ou desfavorável) e força (quantidade e qualidade ao processar a imagem da marca) (Keller, 1993). Ao combinar características intangíveis com algumas tangíveis forma-se a imagem da marca, definida como “um conjunto único de associações que a marca pretende criar ou manter” (Aaker, 1996, p. 68).

A lealdade à marca (*brand loyalty*) traduz-se na capacidade da marca reter e atrair consumidores (Aaker, 1991). A retenção de consumidores no desporto, em particular, é dificultada pela natureza volúvel dos produtos desportivos, sendo dada uma grande importância à satisfação do consumidor para reforçar a repetida aquisição de produtos. Porém, a lealdade à marca é importante mas é também fundamental manter o valor da mesma pois permite alguma proteção contra a concorrência e cria uma base de segurança para um provável número de vendas. Segundo Aaker, existe uma relação indireta entre a satisfação e a lealdade a uma marca.

Conclui-se, assim, que a gestão da marca deve criar e manter estes ativos e compreender que cada ativo gera valor de diferentes maneiras, seja na redução de custos (ex: investimento em marketing), na determinação de novas e diferentes associações, na consolidação da causa de compra e também na interpretação e no processamento da informação. Torna-se fulcral para uma organização enriquecer o seu valor através das tomadas de decisão inerentes e do impacto na estratégia de marketing (Aaker, 1996).

Rinaldi (2001) refere a criação de valor não só para a empresa mas também para o cliente, seja ele um intermediário ou o consumidor final. Do ponto de vista da empresa, segundo Rinaldi, pode-se identificar diversas vantagens:

- Lealdade e notoriedade (através da diferenciação e personalização de produtos e serviços);
- Redução de custos (no momento de promover um produto ou serviço, a lealdade e a notoriedade têm impacto junto do consumidor);
- Fidelidade do cliente perante a marca (permite também ganhar alguma margem de tempo de reação às ações da concorrência);
- Qualidade (quando reconhecida pelos consumidores, permite à empresa fixar o preço num patamar mais elevado que os concorrentes, aumentando os proveitos);
- Poder de negociação (primeiro, no momento de aquisição de matérias primas e, depois, na distribuição do produto, devido ao efeito alavanca que detém perante os produtos no mercado);
- Capitalização do valor da marca (desenvolvimento de novos produtos ou entrada em novos mercados);
- Capacidade de atrair os melhores colaboradores para a empresa.

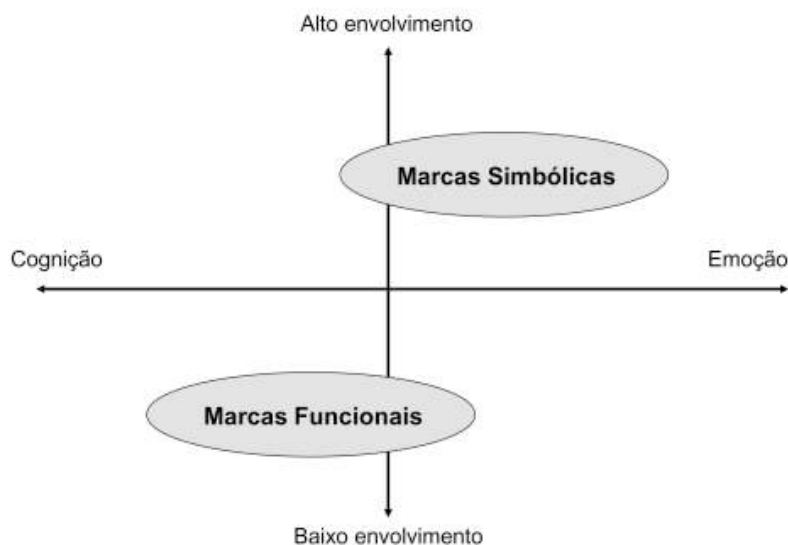
Já do ponto de vista do cliente, Rinaldi refere a criação de valor através:

- Da qualidade percebida (as associações efetuadas à marca com base na satisfação e na experiência de utilização);
- Da interpretação no processamento e armazenamento de informação (mais uma vez com base nas associações realizadas à marca, na informação captada sobre os produtos e a marca);
- Do grau de confiança (no momento da aquisição).

Uma marca torna-se valiosa quando os consumidores reagem de forma positiva ao produto, a partir do momento em que a reconhecem e identificam. Este efeito revela-se a nível cognitivo, afetivo e comportamental. Assim, a análise do valor da marca no processo de decisão manifesta-se na consciência do impacto da marca. O capital da marca fica intrinsecamente ligado às atividades de marketing de uma empresa e resulta, em última instância, do que ocupa o conhecimento do consumidor, ou seja, da notoriedade e associações que este faz à marca (Keller, 1998). Keller refere ainda que o fator emocional ligado à marca resulta da interação entre o consumidor e o serviço. Na perspetiva do desporto, a explicação da componente emocional torna-se relevante devido à carga emotiva que o próprio desporto provoca no consumidor, muitas vezes superior à que outras marcas ou serviços poderão atingir, pois consegue estabelecer momentos de grande entretenimento ou de bem-estar (Sá e Sá, 2009).

A relação que um consumidor estabelece com uma marca tende sempre para as componentes funcional e emocional, sendo que a sua proporção pode variar, como se verifica na Figura 3. A relação marca-cliente está diretamente ligada à satisfação do cliente. Essa satisfação varia consoante a qualidade percebida, resultante das suas expectativas e da sua perceção, que é individual. Assim, a satisfação do cliente tem um cariz muito importante na componente emocional (O'Shaugnessy e O'Shaugnessy, 2003). Esta noção relaciona-se com a tentativa de uma marca criar uma relação de empatia que vá ao encontro de inspirações, aspirações e circunstâncias da vida dos consumidores, sendo capaz de gerar um sentimento de comunidade entre eles (Thompson, Rindfleisch e Arsel, 2006). Presentemente verifica-se que existe uma tendência crescente nas empresas para reforçarem os seus laços emocionais com os seus clientes (Sá e Sá, 2009), sendo o desporto o principal canalizador.

Figura 3 – Marcas Funcionais vs Marcas Simbólicas



Fonte: Adaptado de Elliot e Percy, 2007, *Strategic brand management*, p. 132

2.5 – Imagem da Marca de Clubes de Futebol

Nos desportos coletivos, os resultados são a componente mais importante – embora não sejam a única – na determinação do sucesso dos clubes. Sem triunfos desportivos, os clubes dificilmente conseguirão obter sucesso comercial (receitas vindas de patrocínios ou de participação em competições europeias), visto esta ser a sua atividade primordial (Arigil e Pennazio, 2011). Waltner (2000) assume que a vertente desportiva é o fator determinante para o valor de um clube de futebol, mas, analisando a pesquisa de Richelieu et al. (2011), verificamos que o sucesso desportivo, sozinho, não é suficiente para constituir o capital da marca (*brand equity*) de um clube de futebol. Hattula et al. (2011) investiga a relação existente entre o sucesso desportivo e o “capital-marca” e conclui que o *brand equity* não se traduz apenas num resultado mas também num fator de sucesso desportivo que aumenta o compromisso dos fãs, compromisso esse que afeta diretamente o *brand equity* de um clube.

Tadeu (1997) reflete que o futebol deixou de ser apenas um desporto para se transformar num espetáculo, sendo que a partir da década de 90 se transformou mesmo num negócio, catapultando algumas áreas influenciadas pelo futebol profissional, como por exemplo os *media*, equipamentos desportivos ou segurança.

Arroteia (2005) refere que os parceiros comerciais e *sponsors* são um tipo especial de clientes dos clubes pois estes são contratualizados como um veículo de divulgação da sua marca. Este tipo de negócio é muito importante para os clubes pois com a escassez de receitas tradicionais, os

patrocinadores assumem-se como uma fonte de financiamento para as suas atividades (Machado, 2006). Atualmente, os contratos de patrocínio mais rentáveis que os clubes têm são os direitos televisivos que as cadeias de televisão compram, relativos às competições em que os clubes estão inseridos.

A consultora Deloitte (2013) elaborou um relatório onde refletia sobre as receitas das principais equipas de futebol, chegando à conclusão que as receitas televisivas ocupavam uma quota bastante elevada nos orçamentos dos clubes, justificado pelo fenómeno espetáculo-negócio em que o futebol se transformou, sendo difundido em direto pelos mais diversos *media* (nacionais e estrangeiros) e aproveitando ainda os espectadores presentes nos jogos para serem o público-alvo da publicidade presente nos estádios.

No desporto, considera-se o futebol como a competição com maior impacto à escala global, sendo que os clubes devem ser considerados e geridos como uma marca. Gerir um clube deve ter como pressupostos a orientação para os seus fãs e também a fidelização de marcas coadjuvantes, de forma a alcançar sucesso comercial que possibilite uma visão a longo prazo do clube (Barata, 2005). Nesta abordagem, os profissionais de marketing terão um papel fulcral para identificar, numa primeira fase, e medir, posteriormente, os pontos fortes e fracos da sua marca. Também devem compreender as estratégias a implementar com vista a aumentar o valor da marca e maximizar os retornos comerciais. Como já foi referido anteriormente, no futebol o público-alvo tem comportamentos totalmente diferentes das restantes atividades sendo que esta particularidade não deverá ser ignorada mas sim capitalizada ao máximo.

Comum a todas as atividades é a necessidade de medir, gerir e melhorar o valor da marca, sendo que os clubes desportivos não fogem a esta questão. Bauer e Sauer (2005) consideram que a marca é o mais valioso indicador de um clube desportivo pois é recorrendo à sua marca que estabelecem uma relação de sucesso com os seus fãs, patrocinadores, parceiros, investidores e mesmo com os seus acionistas, no caso dos clubes cotados em bolsa.

Existem três modelos de mensuração do valor da marca nos clubes de futebol:

- Modelo orientado para a vertente financeira (Kern, 1962);
- Modelo orientado para o cliente (Keller, 1993; Aaker, 1996);
- Modelo que combina a vertente financeira com a orientação para o cliente (Brand Finance, 2013)¹.

Não raras vezes, o valor de um clube de futebol é calculado com base no *royalty relief method*² (AccoutancyAge, 2005) sendo que a consultora Brand Finance (2013) considera que este valor

¹ Importa referir que este modelo é utilizado pela consultora Brand Finance nos seus relatórios anuais sobre o valor dos clubes de futebol. Resumidamente, combinam os dados financeiros do primeiro modelo (valor de mercado, custo da marca,

tende a ser frequentemente calculado com base no valor dos ativos intangíveis (a marca do clube é o principal) em comparação com os ativos tangíveis (estádio, academia de formação, valor dos passes dos jogadores profissionais, etc.). Já o estudo da consultora Brand Finance engloba as duas vertentes financeira e cliente, e sugere que para aferir o valor da marca é necessário ter em conta critérios como o ranking da UEFA, receitas de bilheteira, património do clube ou a média de espectadores no estádio.

O valor, a nível monetário, poderá ser aferido recorrendo à quantia que um clube teria que pagar, caso não fosse detentor da marca, em *royalties*, recorrendo a um contrato de licenciamento (Bridgewater, 2010). Este autor defende também que os principais parceiros e colaboradores de um clube de futebol influenciam diretamente o valor e desempenho da sua marca; cenário resumido na Figura 4.

A interação entre o clube e os seus fãs, hoje em dia, é bastante fácil e dinâmica pois para além do contacto no estádio, raro é o clube Europeu (e mesmo Mundial) que não possua um *site*, uma conta oficial numa rede social, um jornal, uma televisão ou uma loja oficial com *merchandising*, existindo uma clara procura de um controlo do clube nos diversos canais de interação, guiando a experiência dos fãs com os diversos produtos e serviços do clube. Contudo, existem diversas experiências que não são possíveis de controlar, como o acesso às redes sociais não oficiais, os jornais desportivos, os fóruns ou os artigos de opinião. Para um clube de futebol é fundamental que a experiência dos seus fãs seja positiva, pois grande parte deles contribuem mensalmente (quotas) para o clube, tornando-se também numa espécie de canal de marketing para os fãs que se envolvem de forma menos apaixonada (vulgarmente denominados de simpatizantes) (Arigil e Pennazio, 2011).

² Método que se baseia no pressuposto que uma empresa detém uma marca e a licencia a outra. O preço nominal pago pela segunda traduz-se pelo termo *royalty*.

Figura 4 – Football Brands



Fonte: Adaptado de Bridgewater, 2010, *Football Brands*

2.6 – Marketing Desportivo

Por marketing desportivo pode considerar-se um combinado de comportamentos e contribuições, com o âmbito de alcançar as expectativas e necessidades do consumidor, o fã desportivo. Este conjunto de contribuições segmentam-se em duas áreas: produtos e serviços da área desportiva e ações de marketing que se relacionam, direta ou indiretamente, com o desporto (Sá e Sá, 2009). Smith (2007, citado por Ioakimidis 2010) considera que o marketing desportivo se traduz na obtenção de uma base de fãs que, em conjunto com os *media* e com os patrocinadores, suportam custos com o intuito de promover e apoiar o clube desportivo. Estas permutas sociais intrínsecas ao desporto criam uma forte identificação individual, de grupo ou de comunidade num contexto desportivo. Mullin et al. (2000) refere a existência de algo que abrange todas as atividades necessárias, num processo de trocas sociais, para satisfazer o desejo dos consumidores desportivos. Fullerton e Merz (2008) resumem o marketing desportivo a uma estratégia para vender bilhetes para eventos desportivos, angariando boas assistências e gerando, desta forma, lucros para a entidade organizadora do evento. Pitts e Stotlan (1996, citados por Fullerton e Merz, 2008) abordam a existência de um processo que visa as atividades de produção, distribuição e

promoção do produto desportivo com o propósito de satisfazer cumulativamente as necessidades do consumidor e os objetivos da empresa (ver Tabela 3).

Tabela 3 – Os princípios básicos do Marketing Desportivo

Natureza do Foco do Marketing Desportivo	
"Marketing de Desporto"	"Marketing através de Desporto"
Produtos	
Desportivos: Espectadores; Participantes; Bens Materiais (ex: bolas, ténis, etc.)	Não Desportivos
Nível de integração	
Tradicional: Seleção de Mercado-Alvo; Decisões de Marketing Mix	Baseado em Patrocínios: Tradicional; <i>Namings</i> ; <i>Endorsements</i> ; <i>Licensing</i>

Fonte: Adaptado de Fullerton e Merz, 2008, *The Four Domains of Sports Marketing: a Conceptual Framework*, p. 96

2.6.1 – Marketing de Bens/Serviços versus Marketing Desportivo

Neste estudo torna-se essencial distinguir o comportamento dos consumidores num panorama de marketing de bens e serviços de um panorama de marketing desportivo.

Recorrendo ao *síte* da Team Sports Marketing (2015), verificamos que os consumidores de bens e serviços, na sua maioria, centram-se na vertente económica de modo a justificar a decisão de compra, ou não. Ou seja, avaliam se o preço a pagar pelo produto ou serviço vai de encontro ao valor que percecionaram antes de avançar para a compra. No marketing desportivo, um dos objetivos passa por afastar o fator preço da decisão do consumidor, procurando explorar mais o lado emotivo e não o racional do consumidor. Analisando a Tabela 4, que reflete num quadro resumo as principais diferenças entre marketing de bens e serviços e marketing desportivo, importa salientar que os clientes são leais a certos bens ou serviços enquanto os fãs são emocionalmente fiéis ao seu clube (é comum, na gíria desportiva, ouvir dizer-se que se troca de tudo menos de clube). A lealdade de um cliente verifica-se pela compra repetitiva do mesmo produto ou serviço, mesmo que existam outras marcas disponíveis no mercado. A fidelização

emocional de um fã ocorre quando este responde a um determinado evento desportivo como se fosse ele a participar. Por muitas derrotas que uma equipa tenha, um fã dessa equipa será sempre fã e não a irá trocar por qualquer rival disponível no mercado, sendo esta a principal diferença entre o marketing de bens e serviços e o marketing desportivo.

Tabela 4 – Principais diferenças entre Marketing de Bens e Serviços e Marketing Desportivo

Dimensão	Bens/Serviços	Desportivo
Compradores	Clientes	Fãs
Fidelidade	Lealdade-repetitiva: prevalece enquanto satisfaz o cliente	Fidelidade-emocional: ligação que ultrapassa a mera lealdade
Promoção & <i>media</i>	Proprietários pagam aos <i>media</i> para promover a marca/empresa	Fãs, patrocinadores e <i>media</i> pagam para promover a equipa
Canal de distribuição	Estático – localmente determinado	Móvel – mais flexível
Produto	Adaptado	Global
Preço	Clientes pagam determinado preço pelo bem ou serviço	Fãs pagam quotas mensais para terem acesso privilegiado (e descontos) aos bens e serviços (ex: bilhetes);
Infraestruturas	Proprietário compra/constrói as instalações	Governo normalmente paga parte das instalações
Concorrência	Marcas concorrentes no mercado	Restantes equipas

Fonte: Adaptado de Team Sports Marketing, 2015, *What is Sports Marketing?*

Kotler (2000) refere que o conceito de marketing desportivo se traduz numa “ampliação de marketing” ou seja, o conceito de marketing torna-se utilizado noutras áreas que não apenas a empresarial (Dias, 2011). O comportamento do consumidor para o qual o marketing desportivo é orientado – o fã – reúne um conjunto de especificidades que o distingue do consumidor comum de bens e serviços. Acima de tudo, o fã terá uma ligação afetiva forte que o liga ao produto desportivo (este conceito será explicado mais à frente neste estudo), considerando que este ocupa um lugar de destaque na sua vida (Mullin et al., 2000). De destacar também que o marketing desportivo se caracteriza por ser imprevisível, mutável e inconsistente, residindo aqui também uma grande diferença para o marketing comum (Mullin et al.).

Sá (2009) refere que o marketing desportivo abarca características únicas que não podem ser menosprezadas. Considera ainda que estas características se englobam em quatro dimensões:

- Mercado – os clubes desportivos competem e cooperam simultaneamente pois nenhum deles poderá existir isolado dada a atratividade que a competição desportiva tem;
- Produto – um produto desportivo é mutável, particular e intangível, o que lhe confere um perfil imprevisível pois não se pode controlar um resultado de uma estratégia, ou seja, é difícil de controlar o *core business* desta área. Assim, o foco dos profissionais de marketing desportivo reside muitas vezes em extensões do seu produto, como é o caso das instalações desportivas ou do *merchandising*;
- Preço – decorre também da imprevisibilidade do produto desportivo. Já foi mencionado que é difícil controlar o *core business* daí ser também difícil estabelecer preços com base na análise dos custos;
- Promoção – o desporto tem uma visibilidade que poucas indústrias conseguem igualar o que leva os fãs a relacionarem-se intensamente com o produto desportivo.

2.6.2 – Produto Desportivo e Fã Desportivo

O marketing desportivo traz consigo outros dois conceitos: o produto desportivo e o fã desportivo. Para entender o conceito de produto desportivo convém enquadrar que as competições desportivas, para além do mercado desportivo, já se inserem também no mercado do entretenimento (Grauer, 1989 citado por Park e Mason, 1993). O produto desportivo resulta de uma lógica própria de produção e venda que existe nas competições e isto traduz-se na afirmação de Sá (2009, p. 49) que afirma que “se conseguirmos que as pessoas gastem o seu tempo connosco provavelmente conseguiremos também que gastem connosco o seu dinheiro”. Sá define produto desportivo como um conjunto complexo de componentes tangíveis e intangíveis que é inconstante no nível de consumo. Whannel (1992) considera que o produto desportivo não será mais que o conjunto de jogos de uma determinada competição cujo resultado é incerto. Rosenbaum (1987) refere que o produto não pode ser criado se as equipas forem geridas de forma independente, sem existir qualquer relação entre elas, pois o consumidor não terá interesse no resultado de um jogo entre duas equipas que não estão filiadas numa competição oficial. Neale (1964) afirma que uma das principais características desta indústria reside no facto de as receitas estarem dependentes da competição desportiva entre as equipas e não da competição comercial entre os clubes ou das empresas que os gerem e procuram obter lucros. Assim, Goldman (1989) reforça que o produto desportivo só pode ser definido após os clubes concordarem com as condições definidas na competição em que se encontram.

O fator atratividade vai estar interligado com o nível de rivalidade existente entre as equipas em competição. As competições desportivas têm por base a transmissão de competitividade e

rivalidade entre clubes ao consumidor (Park e Mason, 1993). Para reforçar esta ideia, os clubes competem também pela contratação dos melhores recursos humanos presentes nesta indústria, ou seja, pelos melhores dirigentes, treinadores e jogadores (Roberts, 1984). Neste contexto, quanto mais adeptos existirem, mais interessante se torna a competição. Várias vezes os clubes, embora sejam rivais, trabalham em conjunto para a obtenção de melhorias e promover a modalidade que praticam (Sá, 2009). Estes adeptos, como já foi mencionado, têm características únicas sendo denominados de uma forma geral por fãs. Neste estudo, não se faz uma distinção entre simpatizante, adepto e sócio de um clube. Todos os diferentes conceitos de espectador desportivo são englobados num só, o de fã.

A procura do produto desportivo está conectada com o interesse dos fãs (Borland e MacDonald, 2003 citados por Dionísio et al., 2008) que estão de uma forma natural a adquirir uma incerteza, que é o resultado final do jogo (Sutton e Parret, 1992). Os fãs e o marketing desportivo relacionam-se de uma forma direta pois este contribui para situações já identificadas, como a aproximação ao clube, potenciação da marca, melhoramento da imagem da marca e aproximação do clube aos próprios fãs. Grove, Dorsch e Hopkins (2012, p. 23) referem que as perceções e os comportamentos dos fãs são relevantes para o marketing desportivo. Os mesmos autores refletem que “o desporto tem emergido como uma das instituições sociais mais significativas e universais na sociedade moderna”. Para eles, os eventos desportivos associados ao marketing são importantes para incentivar a proximidade com os fãs, dado o “bem-estar psicológico, autoexpressão, orgulho no local (bairrismo), integração social e clarificação dos papéis de género, que servem para explicar porque os indivíduos são motivados a envolverem-se como espectadores do desporto”. Shank (2005; citado por Grove, Dorsch e Hopkins, 2012, p. 23) indica que a “atenção para o fenómeno do espectador desportivo aumentou significativamente durante as últimas duas décadas, devido, em grande parte, à evolução crescente do marketing desportivo”. Church-Sanders, entrevistado por Sparre (2007, p. 22) considera que o desporto conduz a oportunidades de “audiência de público”, sendo possível “personalizar a visualização de experiências”, a possibilidade de “construir comunidades para as pessoas discutirem o que está a acontecer no seu desporto de eleição” e ainda a possibilidade de “compra de oportunidades *online*, diretamente ligadas com o seu desporto ou clube”.

Pimentel e Reynolds (2004) referem que os verdadeiros fãs estão realmente dedicados à sua equipa. Jacobson (2003), por seu lado, indica que um fã poderá ser um jovem inserido cedo no mundo desportivo, absorvendo um conceito de socialização que lhe confere o sentimento de pertença a um grupo ou coletividade. Pimentel e Reynolds consideram ainda que os fãs, sendo dedicados e afetivamente ligados à sua equipa, também deverão ser proativos nos comportamentos de apoio à mesma. Os autores ainda denominam por “fãs devotos” aqueles que nunca deixam de apoiar a sua equipa, em qualquer circunstância. Smith (1998, citado por Hunt et al., 2005) dividiu os fãs em dois grupos: normais e sérios. A única diferença encontrada pelo autor baseia-se na importância que os fãs sérios dão ao resultado final de uma competição.

Taylor (2011, sem página) considera que “o público é a autoridade suprema da qual depende fortemente o verdadeiro intuito do jogo”. Mas, a motivação que leva ao interesse pelo desporto é diferente de indivíduo para indivíduo, podendo mesmo existir um grupo de espectadores de eventos desportivos que não se caracterizem como fãs, seguindo uma equipa, uma competição ou um desporto em particular sem o relembrar no fim do evento (Jones, 1997; citado por Dionísio et al., 2008). Hunt et al. (2005) considera que a distinção entre um mero espectador e um fã é importante pois este último terá uma afiliação especial com a sua equipa, sentindo que pertence de alguma forma aquele grupo, mesmo não sendo atleta profissional (Wann e Branscombe, 1990), e tendo umas elevadas cargas emocional e afetiva associadas. Um fã sente um elevado espírito de camaradagem, solidariedade e autoestima, sentindo-se por vezes também como parte de um estatuto mais elevado na sociedade (Zilmann et al., 1989; citado por Dionísio et al., 2008). Outro fator importante nesta distinção reside no facto de um fã ser extremamente leal à sua equipa, não sentindo que exista qualquer outra opção credível para a substituir (Kurlantzick, 1983).

Wann e Branscombe (1990) encontram, na sua pesquisa, dois novos grupos de fãs, “*die hard fans*” e “*fair weather fans*”, que se distinguem essencialmente por uns seguirem um processo de BIRGing (*Basking In Reflected Glory*) e outros de CORFing (*Cutting Of Reflected Failure*). Por norma, todos os fãs reagem segundo o processo de BIRGing quando a sua equipa ganha, ou seja, os indivíduos aumentam a sua ligação à sua equipa porque esta foi bem-sucedida, aumentando até o seu próprio ego. Contudo, quando a sua equipa perde, alguns fãs mostram a sua desilusão num processo de CORFing, ou seja, distanciam-se da sua equipa como forma de proteção da sua autoestima. Os autores consideram ainda que existem fãs altamente leais, que continuam a apoiar a sua equipa independentemente dos resultados que esta obtém, e explicam a diferença de comportamento com os diferentes níveis de afiliação psicológica que cada indivíduo aplica a um produto desportivo. Sloan (1979, citado por Wann e Branscombe, 1990) reforça esta última ideia, afirmando que os fãs que admitem orgulhosamente a sua ligação a uma equipa, independentemente da sua *performance* desportiva, ao terem uma ligação emocional mais sólida com a sua equipa, não são afetados pelos processos de CORFing. Resumindo, não se podem agrupar todos os espectadores desportivos na execução dos processos de BIRGing ou CORFing mas sim os fãs cuja ligação à sua equipa é forte o suficiente para esta ser parte da sua própria definição de identidade (Wann e Branscombe, 1990). Robinson (2012) afirma que a paixão que os fãs têm pela sua equipa pode ser reproduzida em jogos ou aplicações informáticas, podendo criar e compreender o que os fãs solicitam.

2.7 – Capital da Marca Baseado no Espectador

O CBBE – *consumer-based brand equity* – foi introduzido por Keller (1993) e caracteriza-se por um “efeito diferencial do conhecimento da marca na resposta do consumidor ao marketing de uma

marca”. Este conceito não é equivalente à abordagem financeira de análise ao capital da marca FABR – *financial approach of the brand equity* (Farquhar, Han e Ijiri, 1991). A abordagem CBBE refere que um tipo de consumidor tem um valor (positivo ou negativo) da marca, influenciando este a reagir (mais ou menos) favoravelmente a um produto cuja marca é por ele conhecida, comparando com um produto sem marca. Esta abordagem tem por base um indicador de *performance* utilizado para avaliar a eficiência dos esforços de marketing de uma empresa, sendo mensurável através da qualidade percebida, da lealdade e da associação à marca (Keller, 1993 e Feldwick, 2002). De acordo com Keller (1993), o conhecimento de um consumidor sobre a marca é um antecedente chave do capital desta, sendo decomposto (como mencionado anteriormente) em duas vertentes: notoriedade da marca e associações à marca.

Keller (1993) e Aaker (1991) concetualizam o capital de uma marca mas nunca o mediram numa escala para avaliação. Contudo, foram surgindo alguns métodos que visavam quantificar este indicador intangível (Leuthesser, Kohli e Harich, 1995; Park e Srinivasan, 1994; Yoo e Donthu, 2001). Existem poucos estudos que abordem efetivamente o valor da marca sob uma perspetiva desportiva, que adquira nitidamente umas características de produto e de prestação de serviços bastante diferenciadas. Ross (2006) desenvolveu um modelo que compreende o capital da marca com base no espectador. O modelo idealizado por Ross (2006) deriva de modelos de criação de produtos e serviços e baseia-se nas especificidades de um espectador de desporto. As duas principais dimensões, fulcrais para os serviços a nível de desporto, são a notoriedade da marca e a associação à marca (Ross, Russel e Bang, 2007).

Ross (2006), a partir do seu modelo, cria uma escala de associação à marca da equipa denominada de TBAS – *team brand association scale* – na qual indica onze fatores relacionados com a associação à marca:

- Pessoal não jogador (*nonplayer personnel*);
- Sucesso da equipa (*team success*);
- História (*history*);
- Comunidade do estádio (*stadium community*);
- Características do jogo da equipa (*team play characteristics*);
- Marca (*brand mark*);
- Concessões (*concessions*);
- Interação social (*social interaction*);
- Rivalidade (*rivalry*);
- Empenho (*commitment*);
- Atributos organizacionais (*organizational attributes*).

Ross (2006) estabelece neste modelo uma relação importante entre os motivos pelos quais os indivíduos seguem determinadas equipas com as motivações do consumidor de desporto em

geral. Estas motivações podem estar conectadas com a associação à marca mesmo que as ideias não remetam diretamente para essa dimensão. Ross também indica que as duas principais dimensões do seu modelo são elementos cruciais na avaliação e escolha de um produto de desporto. A lealdade à marca será vista como a lealdade à equipa que o indivíduo apoia e será considerada como uma consequência do processo. A qualidade percebida (*perceived quality*) torna-se num tipo específico de associação à marca. O modelo definido traduz ainda que as características do espectador influenciam a organização (marketing mix), a divulgação da marca (publicidade) e a criação de momentos únicos para o espectador (a sua experiência atual).

2.7.1 – Satisfação dos Espectadores

A satisfação serve como uma base para os atributos de um serviço que garanta um nível de prazer exigido pelo consumidor (Javadein, Khanlari e Estiri, 2008). As características relacionadas com qualidade, valor e satisfação irão influenciar o consumidor na sua intenção de escolher determinado produto ou serviço. A qualidade de serviço irá determinar a satisfação do consumidor (Cronin e Taylor, 1992). A satisfação torna-se também uma resposta emocional ao serviço, sendo um conceito geral construído ao longo do tempo (Zeithaml, Berry e Parasuraman, 1996). A satisfação pela utilização do produto ou serviço será medida pelo resultado da utilização e pelos benefícios inerentes a esse produto ou serviço. Keller (1993) classifica estes benefícios como funcionais, experienciais e simbólicos.

No desporto, para medir a satisfação do espectador, recorre-se ao modelo MSED – modelo de satisfação do espectador desportivo. Este assenta em três dimensões: expectativas, confirmação (ou não) das expectativas e prestação do serviço com a introdução e identificação do espectador com a equipa e com um fenómeno com o qual terá de lidar diretamente: vitória ou derrota. Este modelo permite obter soluções que visam aumentar a satisfação do espectador. Um espectador satisfeito tem maior probabilidade de adquirir bens e serviços sendo que um espectador insatisfeito irá diminuir estas probabilidades de consumo (Leeuwen e Daniel, 2002). Existem também algumas referências ao facto que a associação à marca, neste caso equipa (*brand association*), influencia a satisfação do espectador (Beccarini e Ferrand, 2006).

2.8 – Relacionamentos com Marcas e Love Brands

Um dos principais interesses das empresas hoje em dia é criar condições para que os clientes se mantenham fiéis e criem um relacionamento forte com as marcas, gerando satisfação e confiança no consumidor (Demo, 2010). O marketing de relacionamento pode-se tornar numa vantagem competitiva para as empresas que o utilizem de forma apropriada pois o foco destas estratégias

será oferecer níveis de serviços acima da concorrência, permitindo a fidelização de clientes a longo prazo, que para além de fiéis à marca se tornam rentáveis (Yamashita e Gouvêa, 2007).

Vavra (1993) refere que a compra é o início do relacionamento entre o cliente e a empresa e que todo o serviço de pós-venda será fundamental para estabelecer uma boa relação, sendo tão importante quanto a venda. Assim, segundo o autor, passa-se de uma estratégia de “completar uma venda” para “iniciar um relacionamento”. Alguns autores, como Grönroos (1994), Sheth e Parvatiyar (2002) e Payne (2006), consideram que este fenómeno se traduz numa alteração de paradigma em que o papel do marketing passa da angariação para a captação da lealdade dos clientes. McKenna (1999) defende que o marketing não deverá “manipular” o cliente mas sim envolver-se com ele, colocando-o sempre em primeiro lugar. A expansão da internet, sobretudo no que toca ao recurso das redes sociais, permitiu também às empresas inovarem nas estratégias de marketing de relacionamento, tornando-se mais fácil alcançar os clientes a qualquer hora do dia e até adaptar as estratégias aos clientes que utilizem cada ferramenta *online* (Nakagawa e Gouvêa, 2006).

Nobre (2011) afirma que o contacto com uma marca vai influenciar direta e indiretamente a satisfação do consumidor, explicando que a fidelidade ou a decisão de troca de marca serão geradas sobretudo por fatores emocionais e não tanto por factos concretos relacionados com a utilização da marca. Ou seja, a autora reflete que as características da marca, para além de afetarem o comportamento dos consumidores, podem ajudar a prever a significância do relacionamento destes com a marca, o que é importante para as marcas poderem desenvolver as suas forças no sentido de captação e fidelização de consumidores.

Assim, o consumidor vê a marca como um parceiro diário. A lealdade mostra a força que existe neste relacionamento, estando explícita a partir do momento em que um consumidor está disponível para pagar mais por uma marca em vez de procurar soluções semelhantes, mais económicas. Ou seja, existe um misto de componente emocional e racional a afetar a decisão do consumidor (Nobre, Becker e Brito, 2010).

Ao desenvolver uma marca, um gestor desportivo está ao mesmo tempo a criar condições para apresentar e comercializar essa marca aos fãs. Os canais de comunicação facilitam à marca a possibilidade de enumerar e apresentar os seus ativos aos fãs, ultrapassando a dificuldade que estes teriam em imaginar os jogadores ou outros componentes do clube (Rein et al., 2008).

Aaker (2007) considera que quando se estuda uma marca, as primeiras considerações que se retiram são as perceções, atitudes e comportamentos de um consumidor face a essa marca, tendo a empresa que a controla acesso a estes dados. Por outro lado, as perceções e as atitudes da marca ficam fechadas na organização, não sendo divulgadas ao consumidor. Contudo, é importante ter tudo em consideração para obter um bom relacionamento marca-cliente, sendo cada um destes intervenientes um elemento participante ativo. O mesmo autor considera também

importante que o consumidor tenha pela marca um vínculo de amizade, conferindo-lhe crédito, confiança, compreensão e estima.

Gerir as marcas reduziu os gastos e a dependência em publicidade para uma empresa pois tornou-se possível utilizar diversos canais para patrocínios ou eventos, funcionando como estratégias de marketing que visam atrair e fidelizar os clientes, construindo toda uma experiência em redor do consumo da marca (Arvidsson, 2006, p. 188).

Ravald e Gronroos (1996) salientam que uma relação sólida e estável com um consumidor é, por norma, sinal de aumento nas vendas, redução nos custos e incremento nos lucros. Morgan e Hunt (1994) reforçam que a aposta em manter uma relação positiva, sólida e de proximidade com o consumidor pode traduzir-se numa vantagem competitiva para a organização. Papista e Dimitriadis (2012) afirmam que existem cinco elementos preponderantes para a formação de uma relação de qualidade entre a organização e o consumidor:

- *Trust* (confiança);
- *Commitment* (comprometimento);
- *Satisfaction* (satisfação);
- *Love* (amor);
- *Intimacy* (intimidade).

Os clubes desportivos, como já foi mencionado, são hoje em dia vistos como grandes marcas que têm nos seus fãs uns consumidores muito particulares, que lhes conferem vantagens em relação a outras marcas pois um fã nunca vai trocar o seu clube por um rival. Rein et al. (2008) referem três pontos fundamentais para que um clube se estabeleça e seja gerido como uma marca, relacionados com a importância das novas tecnologias dos *media* para o crescimento do desporto e com o crescimento dos patrocínios desportivos a nível mundial:

- Desenvolvimento do sector dos patrocínios desportivos;
- Integração de novos veículos dos *media* no sector dos patrocínios desportivos;
- Consequências dos novos *media* nos patrocínios desportivos.

As *love brands* aparecem como um novo conceito de marketing que procura ir mais além que garantir a satisfação do consumidor. Visam prever e desenvolver um comportamento desejável, dos consumidores satisfeitos, após o consumo de uma marca pois a satisfação das expectativas pode não ser suficiente para garantir o sucesso no mercado (Oliver, 1999; Chaudhuri e Holbrook, 2001; Harrison-Walker, 2001; McAlexander, Schouten e Koenig, 2002). Ahuvia (2005, p. 171) encontrou um padrão de semelhanças em diferentes consumidores, num contexto de amor interpessoal e num contexto de amor pela marca, que consistem essencialmente em quatro pontos: a paixão pela marca, o carinho pela marca, a declaração de amor pela marca e os

sentimentos positivos em redor da marca. Este padrão está alinhado com o estudo realizado por Whang, Allen, Sahourym e Zhang (2004).

Fournier (1998) também estudou a relevância do amor numa relação de consumo a longo prazo. Fournier e Mick (1999, p. 5) indicam que “a satisfação como amor provavelmente constitui a mais intensa e profunda forma de satisfação”. Os autores indicam ainda que desenvolver um sentimento de amor por uma marca contribuirá para:

- Uma visão distinta das emoções dos consumidores agradados com a marca;
- Uma medida quantitativa de satisfação referente à resposta dos consumidores ao afeto por uma marca;
- Compreender e prever o comportamento desejável do consumidor.

Belk e Tumbat (2005) transportaram as *love brands* para um contexto desportivo, introduzindo um novo conceito que visa compreender as posições extremas de devoção de um consumidor por uma marca, o culto da marca. Os autores também estabeleceram as diferenças encontradas para a devoção que os fãs sentem sobre o seu clube de futebol, sendo que no culto da marca, o produto controla a personalidade dos consumidores, enquanto que num clube de futebol, por norma, os jogadores são mais importantes do que o material do clube. Os fãs desportivos sentem que o seu nível de dedicação pode ser definido de diversas formas, sendo utilizados diversos indicadores como a lealdade, o valor para o clube ou mesmo o número de jogos a que assistem num ano desportivo. Consoante o nível de dedicação, os fãs apresentam comportamentos diferentes em diversas ocasiões, podendo mesmo chegar a assumir que os sucessos ou insucessos do seu clube são também sucessos ou insucessos pessoais (Hirt et al., 1992).

As características que um produto desportivo assume são abordadas por Whannel (1992) que atenta na existência de uma sensação de sonho onde tudo é simples, dramático ou excitante. O desporto é uma forma de entretenimento que pode facilmente conduzir à depressão ou frustração mas também à euforia, ou seja, existe uma imprevisibilidade que aumenta a intensidade com que se vive o momento. Branscombe et al. (1991) consideram que um fanático será um fã com um grau dedicação extremamente elevado, sendo também um fã com maior possibilidade de exprimir toda a sua felicidade quando a equipa está a ganhar e de manter a sua identificação com o clube quando este perde, o que explica a existência de fãs em equipas que tipicamente perdem mais que ganham. Os mesmos autores também apuraram que os fãs menos fanáticos apresentavam maior predisposição para se deixarem de identificar com uma equipa que tipicamente perde mais do que ganha, sendo expectável que regressassem em alturas em que o clube apresenta uma boa *performance*. Ou seja, o estudo realizado pelos autores permite concluir que o sentimento que os fãs (consumidores) sentem pelo clube (marca) revela o impacto que esta *love brand* tem no seu

dia-a-dia, estando os fãs disponíveis para amar o seu clube a cada dia que passa, podendo alguns fãs exibir uma falsa separação do clube, quando este não corresponder às suas expectativas.

Numa outra perspetiva, Yu Kyoum Kim, Galen T. Trail, Boyun Woo e James Zhang (2011) criaram uma escala que permite medir a qualidade da relação entre o fã desportivo e o seu clube, denominada por SCTRQS (*Sports-Consumer-Team Relationship Quality Scale*). Esta escala será utilizada no Estudo 2 desta investigação, sendo aí desenvolvida mais informação sobre a mesma.

2.9 – Marketing Desportivo Digital

Megalli (2008) indica que as tecnologias digitais (como a internet) criam impacto nos diversos elementos negociais e na sociedade, sendo impossível não considerar estes fatores numa economia dinâmica que engloba diversos mercados globais. Hoffman e Novak (1996) salientam a alteração de modelos de comunicação, passando de B2C (*business to consumer*), ou seja, de um para muitos, para um modelo C2C (*consumer to consumer*), ou seja, muitos para muitos. Este novo modelo de comunicação introduz a possibilidade de customização e personalização da mensagem, a passar através da internet, podendo esta ser adaptada à forma mais eficaz de transmissão, evitando desperdícios no contacto com o consumidor (Chaffey et al., 2007).

Deighton e Kornfeld (2007) registam a existência de dois fatores essenciais para o marketing digital: as redes sociais e as pesquisas realizadas *online*. Consideram que a comunicação digital ainda não está modulada de forma a facilitar a transmissão das mensagens de marketing mas que os consumidores acabam por comunicar entre si “respondendo às instruções do marketing distribuindo contra-argumentações, partilha de informações, recusa, paródia, crítica e, ainda mais que invulgarmente, sentimento de fanatismo” (p. 10). Os autores identificam ainda cinco paradigmas da tecnologia interativa, que se traduzem em “respostas para a diminuição do poder de mercado em relação ao consumidor no novo ambiente da comunicação digital”, considerando o consumidor um elemento limitado neste contexto de marketing pois se o “comerciante quer sobreviver, tornando-se um aliado do cliente, tem que ser bem visto na vida social ou cultural” (p. 10):

- Conceção de pesquisa;
- Contínua conectividade;
- Mudança de propriedade;
- Partilha social;
- Partilha cultural.

Ao analisar a aplicação do marketing digital ao contexto desportivo, não se pode descurar o trabalho que os *media* realizam diariamente. As ações de marketing assentam na “interatividade, integração, customização e co-produção” sendo o valor “definido e co-criado com o consumidor,

contrariamente à fixação no criador”. Os *media* assumem-se assim como um veículo útil para a expansão das estratégias de marketing, utilizando diferentes métodos e canais de informação com o objetivo de comercializar ideias, produtos e/ou serviços (McAllister e Turow, 2002, p. 510). Roberts (2004) afirma que os diferentes canais de comunicação utilizados pelos *media* para divulgar os patrocínios no desporto, fundamentais para o marketing desportivo, possibilitam uma maior troca de informações entre as marcas, uma comunicação mais eficiente com os consumidores, permitem uma mais rápida entrada da marca em novos mercados e potenciam novas oportunidades de negócio.

Kotler (2010), por seu turno, coloca algumas reservas à abordagem anterior pois considera que existem três forças que relacionam as marcas com os consumidores:

- Era da participação;
- Globalização;
- Sociedade criativa.

O autor considera estes fatores essenciais para compreender a entrada do marketing desportivo na era digital. Ou seja, será através da criatividade dos clubes que estes poderão ver a participação dos seus fãs nas suas atividades. Os fãs de futebol, em particular, tornam-se cada vez mais conscientes de que eles são o grande alvo na indústria deste desporto, daí que tentem dividir o poder de tomada de decisão, nos mais diversos processos, nos seus clubes (Michie e Ramalingham, 1999, p. 158). Esta visão sustenta o facto de os *media* e os clubes encararem os direitos de transmissão como o produto mais lucrativo a negociar pois, nesta transmissão, um clube consegue divulgar diversos contratos de patrocínio que detém, a nível, por exemplo, de material desportivo ou de cartazes publicitários em redor do relvado. Espera-se que a diferença entre televisão e internet consiga mudar a tendência atual de difusão de eventos desportivos, recorrendo-se bastantes vezes à *WebTV* (Turner, 1999, p. 41).

Roberts (2004) considera que surgiu uma relação de sinergia entre os *media*, os clubes e os patrocinadores desportivos pois as novas formas de difusão de eventos e informação desportiva oferece também às marcas uma nova forma de comunicar com os seus consumidores, podendo daí decorrer uma mais fácil entrada em novos mercados ou mesmo novas oportunidades de negócio. Este fator induz os clubes a utilizarem a internet como uma nova ferramenta de marketing pois será útil na ligação com as características dos seus fãs, aparecendo as redes sociais como um mecanismo em expansão na atualidade. A dimensão dos clubes, muitas vezes já à escala mundial, torna necessário criar comunidades virtuais para os fãs que lhes permita:

- Reservar bilhetes para jogos ou visitas ao estádio e museu do clube;
- Vender produtos oficiais do clube (Alba et al., 1997);
- Prestar um serviço de notícias sobre o dia-a-dia do clube e dos seus atletas;

- Prestar um serviço com dados estatísticos sobre o clube;
- Emitir via rádio os jogos em direto;
- Divulgar vídeos com os melhores momentos dos jogos;
- Promover o clube na internet;
- Promover os produtos que o clube comercializa bem como os respetivos patrocinadores;
- Recolher dados do clube (Paul, 1996).

A interatividade permitida pela internet leva os clubes a depararem-se com outra situação antes de traçarem a sua estratégia de marketing desportivo digital pois este fator implica a possibilidade de os fãs, numa espécie de fórum virtual, expressarem a sua opinião sobre o clube. Este problema deverá ser gerido com cuidado para o clube não perder o controlo da situação (Michie e Ramalingham, 1999).

Brown e Walsh (1999) resumem o desafio colocado aos clubes de futebol, na internet, em três aspetos que devem ser unidos de forma a aproximar o marketing digital do marketing desportivo:

- Angariar fãs e vender-lhes produtos oficiais;
- Manter os fãs construindo uma relação de lealdade;
- Dominar a posição do clube na internet face aos *sites* não oficiais.

Caskey e Delpy (1999) circunscrevem os *sites* desportivos a quatro categorias:

- *Content sites* (*sites* de conteúdos);
- *Team or league sites* (*sites* dos clubes ou das ligas profissionais);
- *Commerce sites* (*sites* comerciais);
- *Gambling sites* (*sites* de apostas desportivas).

A internet é fundamental para uma boa estratégia de marketing desportivo pois qualquer clube a nível mundial já considera este fator como essencial na sua estratégia global de marketing (Bickel, 2012). Esta importância reflete-se no facto de a internet possibilitar uma enorme facilidade para um clube promover os seus produtos, sendo que os contratos de patrocínios com marcas de renome facilitam a comercialização, mas também os seus serviços e atividades. Esta circunstância permite aos clubes de futebol serem reconhecidos a nível mundial como uma forte marca desportiva (Kriemadis, Terzoudis e Kartakoullis, 2010). O fã desportivo é o consumidor visado nesta estratégia. Um clube não existe sem os seus fãs. Ioakimidis (2010) considera que assim se explica o facto de hoje em dia os clubes possuírem um *site* oficial mas também uma conta oficial em diversas redes sociais.

Brown (2003) realizou um estudo sobre 750 clubes que decidiram criar um *site* oficial, tendo apurado quais as características mais importantes na comunicação de marketing dos

responsáveis de cada *site* e também qual o benefício da criação do *site* para o clube. O autor verificou que o grande objetivo de um clube era fornecer informação diária aos seus fãs e que o principal benefício passa por estabelecer ou reforçar a lealdade dos seus fãs.

Hur, Ko e Valacich (2007) estudaram as motivações e preocupações dos visitantes e utilizadores dos *sites* desportivos, tendo destacado cinco motivações:

- Utilidade;
- Qualidade da informação;
- Entretenimento;
- Socialização;
- Motivos económicos.

Relativamente às preocupações, os autores identificaram quatro pontos-chave:

- Segurança e privacidade;
- Qualidade dos produtos;
- Serviço prestado ao cliente;
- Credibilidade (no processo de entrega de material adquirido).

Seo, Green e Christine (2008) indicaram dez motivos que levam à visita de *sites* desportivos:

- Devoção ao clube;
- Comunicação interpessoal;
- Conhecimento especializado;
- Expressividade aficcionada;
- Distração;
- Motivos económicos;
- Lazer;
- Informação;
- Fuga à rotina;
- Base emocional.

Os fãs desportivos, além de receberem os conteúdos do *site* do seu clube, também terão um papel de transmissão dos mesmos (Li et al., citado por Hur, Ko e Valacich, 2011) uma vez que vão partilhar as suas experiências e opiniões, interagir com outros fãs no *site* ou em redes sociais ou mesmo dar resposta a questionários desenvolvidos pelo seu clube (Green et al., 2007, citado por Hur, Ko e Valacich, 2011). Em conclusão, numa estratégia de marketing desportivo digital é essencial que não se olhe para a difusão de informação de uma forma unidirecional pois esta abordagem seria útil apenas no início do processo de divulgação do clube *online* (Delpy e Bosetti, 1998, citados por Scholl e Carlson, 2012), sendo nos dias de hoje considerada insuficiente para

garantir o sucesso de uma estratégia dada a relevância de uma experiência interativa para o fã no sentido de garantir e manter o compromisso com o seu clube (Cordova, 2009, citado por Bickel, 2012). Contudo, muitos profissionais continuam a sentir dificuldades para garantir que utilizam o *síte* de um clube desportivo como um instrumento interativo de marketing (Filo e Funk, 2005).

O relacionamento com as marcas desportivas não pode deixar de ser referido. É vital para o futuro de um clube desportivo criar relacionamentos fortes com os seus fãs (Buhler e Nuffer, 2010; Beech e Chadwick, 2007; Desbordes, 2007; citados por Kim et al., 2011). Um fã com uma ligação forte ao clube será presença mais assídua nos jogos (comprando bilhetes), comprará mais material oficial do clube e terá maior curiosidade em pesquisar informações sobre o seu clube. Estes fatores ajudam a conferir a um clube uma maior atratividade para patrocinadores e mesmo para a atenção dos *media* no geral, tornando-se uma fonte de financiamento, de uma forma direta e indireta, para o clube (Kim et al., 2011).

2.9.1 – Redes Sociais

Kotler (2010) refere a revolução criada pelos meios de comunicação na forma como os fãs vivem o desporto. O autor indica que há duas décadas atrás o jornal era o principal meio de comunicação diário, sendo a transmissão televisiva do jogo ao fim de semana o momento mais esperado pelos fãs. Hoje em dia, face a um relacionamento mais personalizado, móvel e global dos fãs com o clube, existem novas redes que permitem uma comunicação constante e um acesso rápido e diário a diversas fontes de informação.

Rein et al. (2008) consideram que a internet é uma área dos *media* desportivos que está a reescrever a regras do seu mercado, que está em constante alteração. Existe uma alteração de paradigma nos *media*, cujos meios de comunicação tradicionais têm sido cada vez mais substituídos por blogs e redes sociais, ganhando estes uma notoriedade ilimitada (Bruhn, Schoenmueller e Schafer, 2012). O facto de a natureza humana ser social, levando a que as pessoas partilhem e recolham informações (Ioakimidis, 2010), e a interatividade, ou seja, a facilidade com que as pessoas trocam informações (Ha e James, 1998), que a internet proporciona, fator que a distingue dos canais clássicos de comunicação dos *media* (Ha e James; 1998; McMillan e Hwang, 2002; Liu, 2003; Wu, 1999; citados por Ahn, 2010), promoveram o sucesso das redes sociais.

Recuero (2009, citado por Silva, 2012) considera pertinente distinguir uma rede social de uma rede social *online*, pois justifica que esta última é um apoio digital para a primeira, que define como um grupo de pessoas. Ou seja, uma rede social *online* será um grupo na internet onde um conjunto de pessoas se junta e interage, recorrendo a perfis que as representam (Acquisti e Gross, 2006). Boyd e Ellison (2011) observam que uma rede social se caracteriza por ser um

serviço na internet que permite a indivíduos registarem um perfil e construir uma rede de ligações a outros indivíduos, bem como conhecer e verificar quais as ligações que os outros indivíduos possuem. As amizades que se criam numa rede, ou mesmo as ligações profissionais existentes, permitem impulsionar e desenvolver as redes sociais, através da partilha de conteúdos e de ligações existentes (Tomaél e Marteleto; citados por Silva, 2012). Soares, Pinho e Nobre (2012) acrescentam que uma rede social se define como uma comunidade *online*, visitada por diversos utilizadores, que se relacionam no quotidiano com base em razões emocionais.

Constantinides e Fountain (2008) consideram que as redes sociais permitem uma mudança, com a criação de novas oportunidades para os marketeers interagirem e conhecerem o consumidor. Segundo Scott (2008), torna-se necessário potenciar as redes sociais ao nível do marketing, recorrendo à criação de hiperligações das redes sociais para *sites* das organizações, com o objetivo de informar o consumidor de uma forma genuína e clara. Este autor converge com a ideia da empresa McKinsey, que julga as redes sociais como um “sistema que permite aos membros de um determinado *site*, aprenderem sobre as capacidades, talentos, conhecimentos e preferências dos outros utilizadores”. Carrera (2009, sem página) segue a mesma lógica, afirmando que “uma rede social é uma estrutura social composta por entidades (indivíduos ou organizações) interligada de diversas maneiras e que partilha valores, ideais, fluxos financeiros, ideias, amizades, laços familiares...”.

Eikelman et al. (2008), perante a dificuldade de um marketeer influenciar os conteúdos de uma rede social organizacional, sugerem como solução a criação de um relacionamento com o consumidor através da utilização das redes sociais. Drury (2008) completa esta ideia sugerindo que os marketeers disponibilizem o conteúdo mais relevante para os consumidores, de forma a estes começarem a trocar ideias entre eles. Armano (2008) introduz a ideia de criação de micro-interações para uma aproximação ao consumidor. Estas micro-interações seriam passíveis de gerar influência, gerar um relacionamento com a marca, gerar poder ao consumidor mas ao mesmo tempo reforçar a sua lealdade, confiança e reconhecimento. Na opinião do autor, estas micro-interações resultam em micro-estratégias que permitem uma melhor definição do alvo.

Laroche et al. (2013) reforça que os conteúdos não são simplesmente consumidos pelos utilizadores mas também gerados por eles, ou seja, o utilizador tem a capacidade de produzir, partilhar e consumir conteúdos. Williams e Chinn (citados por Bickel, 2012) referem a existência de ferramentas, aplicações e plataformas que reforçam a possibilidade de os utilizadores comunicarem e cooperarem uns com os outros.

Os clubes desportivos não estão alheios a esta tendência e começam a surgir em peso nas mais diversas redes sociais, sendo este um fenómeno ainda em expansão e em estudo. Martin (2010, p. 395) verifica esta realidade, afirmando que “sendo um canal de comunicação bidirecional, agora mais que nunca consumidores, audiências e fãs podem interagir diretamente com as suas marcas,

personalidades e celebridades preferidas” e que as redes sociais “estão a potenciar este novo diálogo que é intuitivo para as bases do marketing. Os fãs começam a esperar que as suas equipas e atletas favoritos comuniquem por esses canais”.

2.10 – Conclusão

O capítulo de revisão de literatura teve por objetivo conhecer o conceito de marca bem como de todos os conceitos agregados a este, como o capital de marca e imagem de marca. Partiu-se do campo geral para o específico, a aplicação das marcas ao desporto e, em particular, aos clubes de futebol.

Para se chegar à visão do futebol como um negócio é necessário enquadrar os clubes como empresas e com as respetivas marcas e valor das mesmas, vendo os fãs como clientes. Assim, o objetivo deste capítulo passou também por enquadrar o marketing desportivo no objetivo de estudo, como forma de desenvolver e aprimorar estratégias para alcançar os clientes atrás mencionados.

O relacionamento dos consumidores com a marca é uma relação fundamental neste estudo, pois verifica-se que as marcas desportivas são consideradas marcas com características únicas e com uma grande vantagem face às marcas comuns: os seus consumidores não as trocam pelas concorrentes. Na prática, um fã não deixa de ser do seu clube e passa a ser de um rival. Poderá ter um relacionamento mais ou menos forte com o seu clube, sendo este relacionamento estudado com base em diferentes indicadores e afetado, por exemplo, por canais de comunicação ou patrocínios.

Após definir produto desportivo e fã, foram abordados os modelos de satisfação dos consumidores, interligados conceitos de marketing e analisadas algumas escalas de relacionamento de fãs com as marcas. Posteriormente foi dado ênfase ao marketing desportivo *online* e às redes sociais, um dos principais canais de comunicação da atualidade a nível empresarial. Neste sentido, foi verificado que os clubes desportivos também seguem esta linha empresarial, tentando modernizar-se ao máximo e aproveitando o marketing *online* para renovar e inovar no que a campanhas de marketing diz respeito.

Capítulo III – Panorama do futebol português

3.1 – Introdução

O presente capítulo tem como objetivo dar a conhecer a realidade do futebol português, fazendo primeiro uma breve apresentação geral dos grandes clubes portugueses rivais (concorrentes) do meu alvo de estudo, o Futebol Clube do Porto (FCP) e o Sport Lisboa e Benfica (SLB), abordando um pouco de história mas também os produtos e serviços mais relevantes que disponibilizam aos seus fãs. Neste ponto, assumo como produtos e serviços relevantes: *site*, redes sociais (Facebook, Twitter, Youtube), canal de televisão e loja oficial para venda de *merchandising*. Posteriormente, é apresentado em maior detalhe o Sporting Clube de Portugal (SCP), principal foco de estudo desta dissertação, começando por uma apresentação histórica, passando por alguns aspetos importantes para a descrição e contextualização da atividade do clube e finalizando com os produtos e serviços que hoje em dia são oferecidos aos fãs do clube.

3.2 – Os grandes clubes portugueses

3.2.1 – Futebol Clube do Porto

Fundado em 1893, o Futebol Clube do Porto é um dos clubes mais representativos na zona norte de Portugal, tendo assumido alguma hegemonia no futebol português a partir da década de 80, quando Jorge Nuno Pinto da Costa assumiu a presidência do clube, mantendo-se até hoje em atividade, o que lhe permitiu, com facilidade, alargar a sua representatividade ao território nacional. É um clube que aposta forte no futebol profissional mas que também possui equipas em diversas modalidades.

Sediado na cidade do Porto, o clube disputa o campeonato nacional no Estádio do Dragão, sendo o seu maior símbolo a figura mística do dragão. As cores que caracterizam o clube são o azul e branco. Nos últimos 20 anos, foram muitas as figuras carismáticas do clube, salientando-se nomes como Jorge Costa, Fernando Couto, Vitor Baía, Deco ou José Mourinho num passado mais recente.

Os actos de gestão mais relevantes, nos últimos 20 anos (sem contar com as transações de jogadores ou com os empréstimos financeiros realizados), passam pela constituição, em 1997, da Sociedade Anónima Desportiva (SAD) para gerir o clube, e por toda a alteração que o Campeonato Europeu de 2004 provocou no clube, permitindo a construção do novo estádio e de um novo pavilhão para as modalidades, bem como um centro de estágios em Gaia. Recentemente, também o novo museu foi construído e inaugurado.

A nível de produtos e serviços disponíveis para os fãs, verifica-se que o Futebol Clube do Porto dispõe de uma loja oficial junto ao Estádio do Dragão bem como de algumas lojas espalhadas por *shoppings* da cidade do Porto. Possui casas oficiais do clube espalhadas pelo território nacional, não tendo sido possível apurar se estas têm autorização para vender o *merchandising* oficial. A marca parceira para o *merchandising*, atualmente, é a New Balance, sendo que o patrocinador principal nos últimos anos tem sido a MEO. A nível de contacto com os fãs, o clube dispõe de *site*, Facebook, Twitter e Youtube oficiais. Recentemente utilizou a aplicação Spotify para aproximar os fãs do clube, podendo estes ouvir através dessa aplicação os relatos dos jogos. O clube não concretizou nenhum projeto para fundar a Futebol Clube do Porto TV. Contudo, em 2006 foi desenvolvido um projeto independente, denominado por Porto Canal, que acabou por ser absorvido e adquirido, em 2011, pelo clube, transmitindo hoje em dia diversos programas sobre as figuras históricas do clube, notícias da atualidade do clube, jogos das modalidades, das equipas de formação de futebol e os jogos em casa da equipa B do futebol profissional.

O Futebol Clube do Porto regista de momento cerca de 120.000 sócios (recontagem em curso), tendo um número crescente de fãs, a nível nacional e mesmo internacional, devido à boa prestação do clube nas competições internacionais nos últimos anos.

3.2.2 – Sport Lisboa e Benfica

Fundado em 1904, o Sport Lisboa e Benfica divide com o Sporting Clube de Portugal o protagonismo na cidade de Lisboa mas vê a sua representatividade alastrar-se a todo o território nacional, sendo também considerado um dos clubes com mais fãs a nível mundial. É um clube que teve o seu auge na década de 60, em que Eusébio da Silva Ferreira era jogador de futebol profissional e ajudou o clube a conquistar diversos troféus nacionais e internacionais, mas que manteve o espírito vencedor ao longo das restantes décadas, com algum declínio a partir dos anos 90, situação que tenta atualmente contrariar. É um clube que para além de apostar no futebol profissional também aposta nas modalidades.

Sediado em Lisboa, disputa o campeonato nacional no Estádio da Luz, sendo o seu símbolo a águia, animal que o clube possui e que várias vezes faz um voo pelo estádio antes de iniciar um jogo de futebol. A cor que caracteriza o clube é o vermelho. Nos últimos 20 anos, das figuras carismáticas que passaram pelo clube, salientam-se nomes como João Pinto, Nuno Gomes, Rui Costa, Jorge Jesus, Telma Monteiro, Vanessa Fernandes e Nelson Évora.

No ano 2000 o clube constituiu a sua SAD tendo também na altura do Campeonato Europeu de 2004 avançado para a construção de um novo estádio, novo pavilhão para as modalidades, novos campos de treino e um novo museu, inaugurado há cerca de um ano. Também aproveitou para a construção de um centro de estágios no Seixal.

A nível de produtos e serviços, é comum os fãs portugueses reconhecerem que a marca Benfica trabalha bem esta vertente, tendo uma loja oficial junto ao estádio para a venda de *merchandising*, bem como bancas amovíveis espalhadas pelos *shoppings* de Lisboa. As casas do Benfica espalhadas pelo mundo também têm autorização para comercializar o *merchandising* do clube e algumas para vender bilhetes, funcionando como extensão de bilheteira. O principal parceiro comercial é a Adidas (com quem já mantém uma relação duradoura) e o principal patrocinador tem sido a MEO, sendo que já foi comunicado ao mercado que a partir desta época será a Fly Emirates. O clube dispõe também de *site*, Facebook, Twitter e Youtube oficiais, canais que utiliza para comunicar com os seus fãs. Também dispõe de uma conta oficial no Instagram. O Benfica foi o primeiro clube português a criar uma televisão oficial do clube, em 2008, onde são transmitidos programas dedicados ao clube, jogos das modalidades, jogos das camadas jovens de futebol mas também todos os jogos em casa das equipas profissionais (A e B) de futebol. A BenficaTV também já conseguiu negociar os direitos de transmissão de alguns campeonatos internacionais, como o inglês e o francês.

O Sport Lisboa e Benfica regista de momento cerca de 160.000 sócios, tendo muitos mais fãs a nível nacional e internacional, sendo reconhecidamente o clube português com mais fãs.

3.2.3 – Sporting Clube de Portugal

Fundado a 1 de Julho de 1906, o Sporting Clube de Portugal assumiu-se desde a sua génese como um clube ao qual se previa um futuro grandioso, tendo José Alvalade, sócio-fundador, celebrizado essa vontade com a frase “Queremos que o Sporting seja um grande clube, tão grande como os maiores da Europa”, frase que ainda hoje se assume como uma das mais importantes na sua história.

O clube foi fundado por um conjunto de pessoas com algum poder na sociedade que vigorava, tendo ficado conhecido até aos dias de hoje como um clube de elite. O nome de cada um dos dezanove fundadores ainda está hoje presente num painel do *hall vip* do estádio do clube.

O símbolo que caracteriza o clube é o leão rampante, introduzido por D. Fernando de Castelo Branco que ostentava o mesmo leão no brasão dos Pombeiros. A cor verde, que diferencia o clube dos outros, escolhida pelo Visconde de Alvalade, representa a esperança que os fundadores sempre tiveram no clube. Na Figura 5 podemos verificar a evolução do símbolo do clube até aos dias de hoje.

Figura 5 – Evolução histórica do símbolo do Sporting Clube de Portugal



Fonte: Sporting Clube de Portugal, 2015, História dos emblemas

É um clube que desde a fundação reparte a sua aposta entre o futebol profissional e o ecletismo, sendo reconhecido como o maior clube em Portugal na vertente eclética, o clube com mais representatividade olímpica, com mais medalhas olímpicas conquistadas para Portugal, sendo considerado um dos 3 clubes com mais títulos conquistados a nível Europeu na soma das suas modalidades e a maior potência desportiva nacional.

As décadas de 40 e 50 serão as mais significantes do futebol, décadas em que o clube tinha uma equipa que ficou para sempre gravada no coração dos fãs Sportinguistas e na história do futebol nacional, conhecida pela temível frente atacante denominada por 5 Violinos, tal a qualidade e requinte que os jogadores Jesus Correia, Travassos, Vasques, Albano e Peyroteo apresentavam. Contudo, a década de 60 apresenta a conquista europeia que marca a história do clube, a vitória na Taça das Taças com o célebre “cantinho do Morais” que deu o golo da vitória. A partir daí, o futebol do Sporting conheceu anos amargos, tendo apenas conquistado mais cinco títulos de campeão nacional, dois dos quais já no novo milénio.

Como foi referido, o clube assenta numa vertente eclética e são inúmeras as conquistas nacionais, europeias, mundiais e olímpicas que os atletas ofereceram ao clube, como são exemplo as 22 taças internacionais conquistadas nas diferentes modalidades (tendo na última época desportiva o hóquei em patins contribuído para o engrandecimento do clube, com a conquista da Taça CERS, aumentando o número de conquistas europeias). Todos estes dados ajudam a explicar porque é

comum dizer-se que o Sporting tem os melhores adeptos do mundo. A lealdade e o espírito de missão pelo clube nunca foram afetados pelos dias menos bons que o futebol, modalidade com maior peso em Portugal, atravessou. Aliás, um fã sempre se orgulha do seu clube e os Sportinguistas são um bom exemplo disso, sendo que nas décadas mais difíceis do seu clube sempre mostraram estar presentes e disponíveis para ajudar, pois para além de maus resultados desportivos o clube também teve que lidar com péssimos resultados financeiros, situação que o atual presidente, Bruno de Carvalho, tenta resolver dia após dia.

Já foram mencionadas algumas figuras históricas do futebol do Sporting Clube de Portugal mas é necessário acrescentar alguns nomes (desde outros históricos a alguns mais recentes) que quando mencionados, fazem uma direta ligação ao Sporting Clube de Portugal, como são os casos de Manuel Fernandes, Vitor Damas, Yazalde, Hilário, Fernando Mendes, Jordão, Venâncio, Oceano, Pedro Barbosa, Rui Jorge, Beto, Acosta, André Cruz, Balakov, Iordanov, Schmeichel, João Vieira Pinto, Ricardo Sá Pinto e, claro está, Figo e Cristiano Ronaldo. Contudo, é impossível deixar de registar neste estudo nomes do ecletismo Sportinguista, como Joaquim Agostinho, Carlos Lopes, Fernando Mamede, Moniz Pereira, Bessone Basto, Marco Chagas, António Livramento, Júlio Rendeiro, Carla Sacramento, Obikwelu, Naide Gomes, Rui Silva, João Benedito, Madjer, Belchior, João Pina, Emanuel Silva e Pedro Fraga, entre muitos outros que contribuíram para o crescimento do clube em Portugal e no estrangeiro.

O orgulho que os fãs têm no seu clube vai muito além do que o palmarés de vitórias em competições apresenta. Incide também em curiosidades únicas e recordes que o clube detém e que lhes confere mais um motivo para salientar a grandeza e a capacidade do clube para ganhar, mesmo em diferentes modalidades, cumprindo o desejo dos seus fundadores em ver o Sporting como um dos maiores clubes da Europa.

A gestão do clube tem aspetos em comum com o Futebol Clube do Porto e com o Sport Lisboa e Benfica pois também o Sporting, em 1997, constituiu uma Sociedade Anónima Desportiva, da qual detém a maioria do capital social. Tal como os seus diretos concorrentes, o Sporting também registou alterações decorrentes do Campeonato Europeu de 2004, com a construção do Estádio José Alvalade XXI, de um multidesportivo para as modalidades treinarem (está inserido no próprio estádio), uma nova loja oficial (também no estádio) e um novo museu (também no estádio). Atualmente o clube está a construir o seu pavilhão, projeto que teve um grande contributo dos seus fãs, numa nova demonstração de amor e lealdade ao clube. Também o Sporting construiu uma Academia, em Alcochete, que serve como centro de estágios e de treinos para o futebol profissional e o futebol de formação, sendo um dos maiores casos de sucesso a nível de formação no mundo inteiro. As academias de futebol Sportinguista já estão espalhadas por Portugal (projeto Escolas Academia Sporting) e pelo mundo, numa ótica de expansão e afirmação da marca fora do país.

A nível de produtos e serviços oferecidos aos fãs, já foi indicado que o clube possui uma loja oficial para venda de *merchandising*. Contudo, é de salientar que ao contrário do F.C. Porto e do S.L. Benfica, o Sporting não possui lojas ou bancas em centros comerciais para venda dos produtos, utilizando os Núcleos e Delegações como extensão da sua loja oficial. Também o segundo museu oficial do clube, em Leiria, possui uma loja de venda de *merchandising*. O parceiro comercial para os materiais desportivos é a Macron e o principal patrocinador dos últimos anos tem sido a MEO.

A nível dos serviços disponibilizados aos fãs, constata-se que o Sporting é um clube que tem trabalhado bastante esta temática. O clube possui um *site* oficial (estando previsto o lançamento de um novo em 2015) com bastantes e diferentes conteúdos, inclusive uma loja *online* para adquirir *merchandising* e que também permite a compra de bilhetes e o pagamento de quotas. Também é o único clube português que permite a compra de bilhetes em formato PDF, facilitando a aquisição de ingressos a quem reside longe do Estádio de Alvalade. No *site* também se pode verificar uma área disponibilizada para os fãs que desejem adquirir um bilhete de época, uma área para os fãs que se desejem filiar no clube e também uma área que funciona como agência de viagens, permitindo aos fãs reservar e adquirir viagens para o estrangeiro, em parceria com uma agência de viagens.

O clube está presente e ativo nas redes sociais, utilizando o Facebook, Twitter, Instagram, Google+ e Youtube para comunicar e fornecer conteúdos aos fãs. É de salientar que no Facebook e no Twitter, para além da publicação de diversos conteúdos, o clube responde a questões e interage com os fãs.

Como mencionei atrás, a MEO tem sido o principal patrocinador do Sporting e criou também um serviço disponibilizado aos fãs que fossem ao mesmo tempo utilizadores da operadora, na rede móvel, podendo estes subscrever um serviço de alertas de notícias, jogos e golos em direto, podendo também receber imagens e toques com músicas do clube, mensalmente.

Ainda numa vertente móvel, o clube criou uma aplicação gratuita, denominada por MEU SPORTING, que permite seguir em direto a atualidade do clube, ter acesso a notícias, vídeos dos jogos, calendário das competições e também pagamento de quotas e aquisição de bilhetes para jogos.

Em 2014 o Sporting lançou oficialmente a sua televisão oficial. A Sporting TV está disponível em algumas operadoras nacionais, sendo gratuita, dedicando-se à transmissão de programas dedicados aos Núcleos e Delegações a nível mundial, notícias da atualidade do clube, programas com figuras históricas do clube, debates sobre a atualidade Sportinguista, programas de humor e, sobretudo, à transmissão dos jogos em casa das modalidades do clube e do futebol de formação, bem como da equipa B de futebol profissional. Para já, a Sporting TV não conta transmitir os jogos

da equipa A de futebol profissional devido aos compromissos assumidos com os direitos de transmissão de outras operadoras.

O clube iniciou na última temporada uma relação direta com os fãs para a construção do novo pavilhão para as modalidades, num projeto chamado Missão Pavilhão, onde cada fã pode fazer um donativo mínimo de dez euros para a construção do pavilhão. Os fãs com donativos superiores a cinquenta euros têm a recompensa de ver o seu nome gravado na parede do novo pavilhão, um certificado de participação e também uma camisola alusiva à iniciativa.

A angariação de sócios e a fidelização dos mesmos é também uma das maiores prioridades do clube. Nos anos 90, embora atravessa-se uma das piores fases desportivas, existia uma enorme base de sócios. Hoje em dia, diversas campanhas direcionadas para os sócios têm sido desenvolvidas, pelos responsáveis do clube, tendo as mesmas resultado em cerca de 130.000 sócios. De referir que em 2013 o Sporting utilizou uma destas campanhas para promover Cristiano Ronaldo como o sócio nº 100.000 do clube. Contudo, como já foi referido anteriormente nos seus diretos concorrentes, a base de fãs do Sporting Clube de Portugal será muito superior ao atual número de sócios.

3.3 – Conclusão

Este capítulo teve como objetivo fazer uma breve apresentação da realidade do mercado futebolístico em Portugal, visando os três principais clubes que controlam a maior parte das operações, o Sporting Clube de Portugal que é o clube alvo da minha investigação e o Futebol Clube do Porto e Sport Lisboa e Benfica que são os seus principais rivais e concorrentes.

Verifica-se que o panorama do futebol português gira em torno destes três clubes pois são os que desportivamente têm maior palmarés, os que englobam maior número de fãs e os que geram movimentos financeiros mais significantes.

Capítulo IV – Estudo 1

4.1 – Introdução

Após uma breve apresentação do Sporting Clube de Portugal, tornou-se importante realizar um primeiro estudo de natureza exploratória com base numa entrevista semi-estruturada realizada a três dirigentes do Sporting Clube de Portugal e a três dirigentes externos ao clube, a fim de se compararem perspetivas e opiniões face às estratégias e iniciativas de marketing do clube, bem como obter informação suplementar.

Os dirigentes entrevistados, do Sporting, foram o seu Presidente, Dr. Bruno de Carvalho, o Vogal para a área da Comunicação, Marca e Reputação, Dr. José Quintela, e o Vogal para a área da Expansão, Dr. Bruno Mascarenhas. Os dirigentes desportivos entrevistados, fora do Sporting, foram o Vice-Presidente do Sport Clube Beira-Mar, Dr. Afonso Miranda, o Presidente Adjunto do Sport Clube Beira-Mar, Dr. Nuno Quintaneiro, e o Coordenador Técnico da Associação Desportiva de Taboeira, Dr. Rui Neves.

O guião de entrevista realizado foi regulado por uma série de objetivos:

- Perceber se a imagem da marca Sporting tem uma correspondência entre o que são as expectativas dos dirigentes do clube e a realidade dos fãs;
- Perceber se as expectativas dos dirigentes do clube têm uma correspondência com a visão de outros profissionais da área, nomeadamente dirigentes de dois clubes diferentes;
- Compreender o impacto das novas estratégias e iniciativas de marketing;
- Compreender o impacto das redes sociais;
- Apoiar a formulação das hipóteses para o Estudo 2.

Para além destes objetivos, chegou-se a diferentes questões de investigação:

- Q.1: A aposta do Sporting Clube de Portugal em novas estratégias de marketing desportivo, disponibilizando novos serviços, gera satisfação nos fãs?
- Q.2: A aposta do Sporting Clube de Portugal nas redes sociais melhora o relacionamento dos fãs com o clube?
- Q.3: A marca Sporting terá espaço para crescer?

Com base nestes objetivos e questões de investigação, desenvolveu-se um guião de entrevista semi-estruturada, com 26 questões, que constitui a base do Estudo 1, de natureza qualitativa (ver Anexo 1).

A recolha de dados foi realizada recorrendo a diferentes formas de comunicação. As entrevistas aos dirigentes do Sporting Clube de Portugal foram realizadas via e-mail, por telefone e via Skype devido a dificuldades de agenda para responder presencialmente. As entrevistas aos dirigentes desportivos externos ao Sporting Clube de Portugal foram realizadas pessoalmente e também via e-mail devido a limitações temporais.

Neste capítulo são apresentadas as respostas dos dirigentes do Sporting Clube de Portugal e a sua visão sobre as temáticas ligadas ao marketing desportivo, canais de comunicação e relacionamento com os fãs. Também se apresentam as respostas dos dirigentes desportivos externos ao clube, sendo no final sintetizadas as ideias chave, encontrados os pontos em comum e as divergências entre os dois grupos de dirigentes. Saliente-se que estas questões serviram para orientar a elaboração de algumas questões do Estudo 2, com o objetivo de se encontrar a visão dos fãs perante temas considerados importantes pelos dirigentes.

4.2 – Análise das entrevistas em profundidade

4.2.1 – Dirigentes do Sporting Clube de Portugal

As entrevistas realizadas aos dirigentes do Sporting Clube de Portugal resultaram em respostas que caminham numa mesma direcção, ou seja, os três entrevistados têm uma visão muito clara e muito semelhante do rumo do clube e das estratégias que estão a ser delineadas. Esta orientação que guia os dirigentes num caminho convergente, sendo que todos têm a liberdade para apresentar projetos e ideias que considerem ser importantes e com retorno para o clube, é vista pelo Presidente do clube, Bruno de Carvalho, como um dos fatores de sucesso dos últimos dois anos de gestão.

Analisando em pormenor as respostas às diferentes questões, foi possível começar por aferir que a marca Sporting tem uma forte identidade, baseada numa organização desportiva eclética com 109 anos de história e com diversos feitos que lhe conferem uma reputação nacional e internacional, património histórico que, segundo Bruno de Carvalho, confere ao Sporting uma grande notoriedade no sector desportivo internacional. Bruno Mascarenhas afirma que os seus principais “clientes” dividem-se entre os atletas que querem praticar desporto no clube e os seus fãs.

A maior diferenciação desta marca em relação às suas concorrentes baseia-se na identidade e na forma como realiza a sua expansão, sendo de salientar que os três dirigentes do clube têm total

noção que esta não é uma marca de consumo, ou seja, não existe grande risco de os fãs trocarem o clube por um rival mas existe o risco de criarem um afastamento na sua relação com o clube se não estiverem satisfeitos.

O crescimento da marca, segundo os responsáveis, é claro. Sustentam esta afirmação com o facto de que quando entraram em funções no clube, este estava numa situação de pré-falência e vinha da sua pior época desportiva de sempre. Contudo, o trabalho desenvolvido “que foi bem aceite e cada vez mais apoiado pelos fãs” (Bruno Mascarenhas, comunicação pessoal, 16 de Agosto de 2015) deu lugar a uma grande recuperação económico-financeira e desportiva. Esta situação afetou positivamente o valor da marca, fazendo-a crescer, sendo esta afirmação sustentada por alguns factos revelados por Bruno de Carvalho: aumento do número de sócios (crescimento de 30.000 sócios em dois anos), aumento de venda de Gamebox (crescimento de 15% nas vendas dos lugares anuais que permitem aos fãs assistir a todos os jogos em casa do seu clube) e no aumento do licenciamento e da venda de *merchandising* oficial do clube: “este ano houve mesmo produtos a esgotar nas primeiras semanas de venda. A rutura de *stock* evidencia a procura que esta marca tem” (Bruno Mascarenhas, comunicação pessoal, 16 de Agosto de 2015). Ainda nesta temática, José Quintela apresenta a internacionalização da marca como um fator importante, através de duas vias: a abertura de Escolas Academia Sporting em diversos países de diferentes continentes mas sobretudo os canais de comunicação oficiais do clube (TV, jornal, *site* e redes sociais). Neste caso, foi revelado que o Facebook oficial do clube, em menos de 3 anos cresceu de meio milhão de fãs para mais de 1,8 milhões de fãs.

Como grande obstáculo ao crescimento da marca, os responsáveis do clube apontam para as características próprias da marca, acima de tudo a “correlação direta com o sucesso desportivo” (José Quintela, comunicação pessoal, 20 de Agosto de 2015). Contudo, é de salientar que existe o conhecimento e são estudadas estratégias para ultrapassar os obstáculos com que a marca se depara. Em simultâneo, procura-se ser um clube vencedor e de sucesso mas minimizando a dependência do sucesso dos resultados desportivos.

No cálculo do valor da marca, José Quintela refere que existem diversas entidades que fazem este cálculo mas que utilizam diferentes indicadores para a avaliar (valor de mercado dos jogadores, valor patrimonial, valor das ações do clube, etc.). Bruno Mascarenhas afirma que o valor da marca “terá por base a captação de investimento de eventuais parceiros” (comunicação pessoal, 16 de Agosto de 2015). Assim, o valor da marca será “calculado tendo por base o retorno que pode proporcionar aos nossos parceiros e que passa pela própria exposição da marca, retorno mediático (visibilidade, notoriedade e reputação) e capacidade de gerar negócio para as diferentes marcas, quer na retenção quer na captação de clientes” (Bruno de Carvalho, comunicação pessoal, 16 de Agosto de 2015).

A lealdade dos fãs é essencial e é neles que o clube pensa em primeiro lugar quando lança alguma campanha ou produto/serviço. Bruno Mascarenhas afirma que este é o “expoente máximo” que determina a maior aproximação ou afastamento do clube, daí que toda a estratégia desta direção tenha passado por “recentrar todos os esforços nos sócios e adeptos do clube” (comunicação pessoal, 16 de Agosto de 2015).

O clube tem disponibilizado aos fãs diversos produtos e serviços. José Quintela afirma que tudo começa numa ação que engloba muito mais que simbolismo, a camisola 12: “A camisola 12 foi retirada de todas as modalidades e escalões e é reservada em exclusivo para os adeptos” (comunicação pessoal, 20 de Agosto de 2015). Associadas a esta iniciativa aparecem diversas estratégias de marketing (por exemplo, em todos os jogos que o clube realiza, existe o envio de um e-mail com um jogador ou um treinador a convocar os sócios para estarem presentes no estádio e serem o 12º jogador) e diversos produtos, serviços e experiências. Bruno de Carvalho indica que “na foto da equipa inicial nos jogos no Estádio José Alvalade nunca são apenas onze jogadores mas sim 12, há sempre um camisola 12, um sócio que integra a foto. Em termos de produtos e serviços a listagem é imensa mas pode ser categorizada de forma simplificada em: *merchandising*, bilhética, experiências, prática desportiva e eventos” (comunicação pessoal, 16 de Agosto de 2015).

Os dirigentes acreditam que muitos dos patrocínios que escolhem têm impacto na relação dos fãs com o clube e respetivas marcas e que também afetam o valor da marca Sporting: “Os fãs têm tendência a escolher os produtos e serviços que são parceiros do seu clube do coração.” (José Quintela, comunicação pessoal, 20 de Agosto de 2015). Bruno de Carvalho afirmou que esta é uma das temáticas do momento, pois ao dia em que a entrevista foi realizada, o clube ainda não tinha encontrado um patrocinador principal, “embora conte com muitas propostas que estão abaixo do que consideramos ser o valor mínimo a pagar para patrocinar um clube e uma marca como o Sporting e comecem a chegar algumas com valores dentro do esperado” (comunicação pessoal, 16 de Agosto de 2015). José Quintela elige três patrocinadores neste momento: Macron, Super Bock e Caixa Geral de Depósitos: “Na Macron, a sua associação ao Sporting permite-lhe um posicionamento superior em termos de mercado, mais visibilidade e reconhecimento. Por seu lado, para as outras duas marcas já não é a visibilidade aquilo que mais lhes interessa, sobretudo porque já têm altos índices de notoriedade, mas sim o reforço da relação com os fãs, em ações de *engagement*.” (comunicação pessoal, 20 de Agosto de 2015).

E qual a dificuldade para encontrar entidades interessadas em patrocinar um clube como o Sporting? Bruno Mascarenhas diz que “não faltam interessados em ver o seu nome associado ao Sporting mas nem todos cumprem o valor mínimo que achamos necessário para haver acordo” (comunicação pessoal, 16 de Agosto de 2015). Bruno de Carvalho aponta a conjuntura económica como um grande entrave para se concretizarem negócios com patrocinadores: “Em Portugal, em concreto, há um desinvestimento associados às alterações que se verificaram na PT que

patrocinava os três grandes, bem como com os problemas em torno do BES. Existem vários interessados em patrocinar o Sporting. A questão que se coloca é precisamente o valor da marca e o valor que eventuais patrocinadores estão interessados em pagar e o Sporting em vender. O mercado nacional tem a dimensão que se conhece, pelo que, explorar novas oportunidades internacionalmente é um dos caminhos que está a ser seguido” (comunicação pessoal, 16 de Agosto de 2015).

O Sporting optou por um parceiro na produção de *merchandising* surpreendente. Inicialmente apanhou os fãs de surpresa mas os responsáveis pelo clube acreditam ter feito a escolha mais acertada. Bruno de Carvalho sustenta que “a Macron é o nosso parceiro técnico e foi selecionado pelas condições que proporcionava não só financeiras mas também da estratégia de desenvolvimento do Sporting que inclui naturalmente o relacionamento com os fãs. A relação com a Macron foi definida numa base *win-win* que é o que nós pretendemos com todos os nossos parceiros” (comunicação pessoal, 16 de Agosto de 2015). José Quintela reforça que “a reação inicial à entrada da Macron foi a normal num processo de mudança, com algumas reações a demonstrarem alguma desconfiança inicial e desconhecimento da realidade mas que rapidamente foi ultrapassado. Hoje vemos os comentários, por exemplo nas redes sociais, sobre a Macron e os novos equipamentos e podemos ver bem as reações positivas, considerando mesmo o equipamento alternativo o mais bonito de sempre. As vendas também demonstram a aceitação com a rutura de *stocks* face à enorme procura” (comunicação pessoal, 20 de Agosto de 2015).

No que concerne à imagem corporativa e ao facto de uma boa imagem, segundo a literatura estudada, trazer vantagens à organização no mercado, os dirigentes são claros: mais que uma boa imagem, que não pode deixar de ser importante, é necessário manter uma boa reputação. E essa preocupação existe desde que a atual direção tomou posse, sendo criada uma Vice-Presidência responsável pela área de Comunicação, Marca e Reputação. Bruno de Carvalho indica que o trabalho inicial passou por “recuperar a credibilidade e reposicionar o clube como uma entidade de bem, reforçando a sua identidade e os seus valores: esforço, dedicação, devoção e glória” (comunicação pessoal, 16 de Agosto de 2015). Bruno Mascarenhas reforça esta posição explicando que “este é um trabalho contínuo, que tem dado frutos nos últimos dois anos, mas que está sujeito a muitas variáveis e a situações inesperadas que necessitam de uma resposta rápida e eficaz para manter a boa imagem do clube” (comunicação pessoal, 16 de Agosto de 2015).

E será o crescimento da marca Sporting afetado pelo desempenho dos rivais? Os dirigentes do Sporting são claros e partilham todos da mesma opinião: não. E porquê? Porque a marca Sporting tem características únicas que lhes permite afirmar que não é trocada por uma rival. Bruno de Carvalho sustenta que o maior obstáculo ao crescimento do Sporting é “a forma como o negócio futebol é visto no seu todo” (comunicação pessoal, 16 de Agosto de 2015).

O relacionamento dos fãs com a marca já foi evidenciado como importante e como fundamental para o presente e futuro do clube. Os benefícios que o clube oferece aos fãs são diversos, de natureza emocional ou funcional. Em primeiro lugar, José Quintela evidencia um benefício que não pode ser esquecido por qualquer fã, baseado na vertente emocional: envergar o símbolo do clube. Bruno de Carvalho afirma que embora todos os fãs sejam importantíssimos para o clube, “existe uma aposta clara nos sócios, oferecendo-lhes vantagens que vão desde ofertas exclusivas, compra de lugares anuais no estádio, acesso a eventos restritos do clube, direito de voto nas eleições e nas assembleias gerais a descontos em *merchandising*, em serviços e em parceiros comerciais” (comunicação pessoal, 16 de Agosto de 2015).

As novas tecnologias transformaram-se num tema do quotidiano e têm também importância na gestão desportiva e na implementação de estratégias de marketing mais apelativas aos fãs. Bruno Mascarenhas salienta que o Sporting foi inovador, defendendo a sua utilização na relação diária com os fãs mas também em todo o negócio desportivo.

Dentro das novas tecnologias, os dirigentes reforçam a importância que o *site* e as redes sociais têm atualmente. José Quintela afirma que “os indicadores que temos do crescimento dos seguidores das páginas do Sporting nas redes sociais e o número de acessos ao *site* demonstram isso mesmo.” (comunicação pessoal, 20 de Agosto de 2015).

Estudando mais a fundo a utilização do *site* oficial, é possível apurar que o clube tem dados concretos que permitem afirmar que o *site* é bastante utilizado, diariamente, pelos fãs. Bruno de Carvalho indica que “os fãs procuram, junto de uma fonte oficial e credível, informações sobre o dia-a-dia do clube”. (comunicação pessoal, 16 de Agosto de 2015)

Sobre as redes sociais, a utilização destas demonstra a importância que têm para o clube e para a sua relação com os fãs. O Facebook, como já foi mencionado, cresceu imenso a nível de seguidores mas Bruno de Carvalho, um utilizador regular desta rede social (existe mesmo uma página oficial do Presidente do clube, onde este publica as suas posições e opiniões regularmente), indica que para além do número de seguidores, existem dados concretos que demonstram que o alcance das publicações e o número de comentários tem crescido. O Twitter, rede social com características muito próprias, também tem crescido. José Quintela sustenta que esta rede social não é tão badalada como o Facebook mas que mesmo assim tem apresentado dados de utilização positivos.

Também os *media* têm uma importância vital para o clube. Bruno de Carvalho assume que “é através dos *media* que estreitamos laços e comunicamos para atingirmos os objetivos estratégicos que nos propomos alcançar. Neste nosso mandato desenvolvemos as redes sociais em que estávamos presentes e colocámos o Sporting noutras, como é o caso do Instagram. Estamos a desenvolver um novo portal, estamos a desenvolver uma nova aplicação para o jornal digital,

lançámos a Sporting TV, pelo que por aqui se percebe bem a importância com que os *media* se revestem para nós” (comunicação pessoal, 16 de Agosto de 2015).

A Sporting TV foi um dos mais recentes canais de comunicação e de aproximação aos fãs que o clube desenvolveu, juntando-se ao jornal oficial do clube e ao *site* e redes sociais. José Quintela acredita que este é um dos canais de comunicação mais importantes para o futuro, por onde vai passar muita da estratégia do clube, mas “as plataformas de comunicação do Sporting têm que ser vistas como um todo, cada uma com as suas características, papel e importância” (comunicação pessoal, 20 de Agosto de 2015). Ainda sobre a Sporting TV, de realçar que os dirigentes estão bastante satisfeitos com as audiências do canal que ainda só tem pouco mais de um ano de existência e perspetivam um futuro muito bom para o canal e para o clube.

Ainda na temática das novas tecnologias, os dirigentes consideram que a aplicação móvel MEU SPORTING foi um passo inovador do clube. A aplicação permite ter acesso a notícias, pagar quotas de sócio e comprar bilhetes para jogos, bem como acompanhar o resultado dos jogos da equipa principal de futebol.

Todos estes serviços associados ao *site*, às redes sociais, televisão e aplicações móveis são importantes para o clube conseguir alcançar os fãs que estão geograficamente mais distantes de Lisboa, esforçando-se os dirigentes por cativar e aproximar cada vez mais os fãs do clube. José Quintela salienta “as plataformas de comunicação, têm um papel importantíssimo para a relação com os fãs sobretudo os que se encontram mais distantes de Lisboa, e o esforço do Presidente em visitar as mais diversas comunidades de Sportinguistas espalhadas pelo mundo inteiro” (comunicação pessoal, 20 de Agosto de 2015). Bruno de Carvalho conclui ainda que as digressões das diferentes modalidades do clube e que os Núcleos Sportinguistas espalhados por todos os continentes são também fundamentais para manter a relação dos fãs que se encontram mais distantes de Lisboa.

Após se passar toda a entrevista a salientar a necessidade de criar uma forte relação entre os fãs e o clube, percebeu-se que estes têm um papel importante para a direção na hora de delinear as estratégias de marketing. José Quintela afirma que “o Sporting recebe sugestões dos fãs e faz também de forma proativa estudos, quer qualitativos quer quantitativos, junto dos mesmos. Os *insights* recebidos são sistematizados e canalizados pela equipa de marketing para o desenvolvimento dos diferentes produtos e serviços” (comunicação pessoal, 20 de Agosto de 2015).

A questão final visava compreender se, no entender dos dirigentes, os fãs do Sporting sentem orgulho no clube e, conseqüentemente, na marca. Bruno de Carvalho, com José Quintela e Bruno Mascarenhas a concordarem, foi claro: “Este é um trabalho contínuo, onde temos que ser cada vez mais exigentes mas todos os indicadores que temos disponíveis sustentam que os fãs estão

cada vez mais orgulhosos do Sporting Clube de Portugal” (comunicação pessoal, 16 de Agosto de 2015).

Tabela 5 – Síntese da entrevista aos dirigentes do Sporting Clube de Portugal

Categorias de Análise	Sub-categorias de Análise	Dr. Bruno de Carvalho	Dr. José Quintela	Dr. Bruno Mascarenhas
Marca Sporting		Organização desportiva com forte identidade eclética e grande reputação nacional e internacional		
Principais clientes		Fãs e atletas		
Distinção das concorrentes		Identidade da marca e estratégias de expansão		
Crescimento da marca		Aumento do número de sócios, do número de Gamebox vendidas e do licenciamento e venda de produtos oficiais	Internacionalização da marca através de Escolas Académias Sporting e dos canais de comunicação oficiais do clube	Cada vez mais apoiados pelos fãs
Principais obstáculos		Correlação direta com o sucesso desportivo.		
Valor da marca		Por base o retorno que pode proporcionar aos parceiros, a exposição da marca, o retorno mediático (notoriedade, visibilidade, reputação), capacidade de gerar negócio para diferentes marcas, retenção de clientes	Valor de mercado dos jogadores, valor patrimonial do clube, valor das ações do clube	Por base a captação de investimento por parte de parceiros
Introdução de novos serviços	Lealdade dos fãs	Fãs estão sempre em primeiro lugar		
Principais produtos/serviços		<i>Merchandising</i> , bilhética, experiências funcionais e emocionais, eventos, prática desportiva	“Camisola 12”	<i>Merchandising</i> , eventos, experiências
Parceiros/patrocinadores	Três patrocinadores importantes com impacto nos fãs e no valor da marca	Macron, Super Bock e Caixa Geral de Depósitos		
	Impacto no relacionamento com fãs	Tendência a escolher marcas que se associam ao clube		

	Dificuldade em encontrar	Conjuntura económica		Valores mínimos exigidos para estabelecer acordos
Imagem da marca	Como melhorar	Uma boa reputação é necessária. Existe uma Vice-presidência para a área da Comunicação, Marca e Reputação		
Benefícios para os fãs		Aposta clara nos sócios (descontos, direito de voto, acesso a eventos restritos)	Emocionais: exibir o símbolo do clube	Emocionais e Funcionais
Crescimento afetado pelos concorrentes		Não é afetado		
Impacto das novas tecnologias		Grande impacto: pioneiros na introdução de novas tecnologias em Portugal		
Site e redes sociais	Como canais de comunicação	Fundamentais		
	Site	Informações credíveis sobre o dia-a-dia do clube	Funcionalidades transacionais	Bastante utilizado diariamente
	Facebook	Crescente número de seguidores, comentários e partilhas		
	Twitter	Crescente número de seguidores e boa interação, embora com menos projeção que o Facebook		
Media		Estreitar laços, comunicação: aposta em novas redes sociais, site, nova aplicação informática para jornal digital		
Jornal oficial		Importante para alguns segmentos de adeptos que não utilizam redes sociais, por exemplo.		
Sporting TV	Pilar para o crescimento da marca	Sim		
	Relacionamento com os fãs	Importante		Internacionalização para Angola, Moçambique e Cabo Verde
	Sucesso da TV	Enorme potencial de crescimento	Dados mostram que tem sido um sucesso	
Aplicação móvel MEU SPORTING	Relacionamento com os fãs	Importante instrumento de utilização diária		
Sponsor merchandising	Benefícios para a marca	Estratégia de crescimento, benefícios financeiros e estratégicos		
	Relacionamento com os fãs	A surpresa inicial deu lugar a uma grande satisfação, justificada na rutura de stocks este ano		
Fãs geograficamente mais distantes	Relacionamento com os fãs	Núcleos, Delegações e Filiais	Visitas do Presidente às comunidades portuguesas	Redes sociais, TV, aplicações, marketing
Sugestões de fãs e parceiros		Recebidas sugestões. Clube realiza estudos qualitativos e quantitativos de forma proativa		
Orgulho dos fãs na marca		Orgulho crescente		

Fonte: elaboração própria

4.2.2 – Dirigentes desportivos externos ao Sporting Clube de Portugal

Com base no mesmo guião de entrevista, foram realizadas entrevistas em profundidade a três dirigentes desportivos que não trabalham no Sporting Clube de Portugal. As respostas às

questões foram bastante enriquecedoras e algumas contraditórias às obtidas junto dos responsáveis do Sporting.

Começando por analisar em que consiste a marca Sporting, Nuno Quintaneiro Martins salienta que esta é uma das três marcas mais representativas do mercado futebolístico português, sendo um clube que se distingue também pelo seu ecletismo, não podendo ser considerada uma marca meramente relacionada com futebol. Afonso Miranda reforça a associação ao futebol e ecletismo mas afirma também a representatividade dos fãs como fator importante. Rui Neves acrescenta a estas análises alguns fatores que têm peso na marca: os produtos e serviços vendidos pelo clube, as modalidades, os patrocinadores e também o património imobiliário que o clube detém.

Associada à questão anterior, os três entrevistados concordam que os principais clientes da marca Sporting são os seus fãs, existentes em Portugal mas também espalhados pelo mundo inteiro. Rui Neves acrescenta ainda as entidades interessadas em associar o seu nome ao Sporting, como parceiros ou patrocinadores, pois podem criar oportunidades de negócio interessantes para as duas marcas.

Sobre os fatores que distinguem a marca Sporting das suas concorrentes, Nuno Quintaneiro Martins afirma que “a marca Sporting distingue-se dos seus principais concorrentes, sobretudo, em dois aspetos: o primeiro diz respeito à qualidade da sua academia de futebol que lançou alguns jogadores de craveira internacional, inclusive dois *Ballon d’Or*, prémio máximo, individual, para o melhor jogador do mundo de futebol. O segundo refere-se ao ecletismo do clube com a presença da marca em várias modalidades desportivas e com as conquistas que se lhe reconhecem” (comunicação pessoal, 27 de Agosto de 2015). Afonso Miranda afirma que é uma marca com bastante notoriedade apesar de alguns anos de má gestão (traçando até um paralelismo com o Beira-Mar, com as devidas diferenças entre os clubes). Como fator diferenciador, Afonso Miranda salienta a resiliência e resistência dos fãs do clube. Rui Neves, por seu lado, diz que não existem, no seu entender, grandes diferenças entre a marca Sporting e as suas principais concorrentes pois a paixão de um fã não irá divergir de clube para clube salvo exceções como o Barcelona e Atlético de Bilbao, por exemplo, que para além de um clube desportivo, assumem um papel político e regionalista, o que não acontece em Portugal.

Sobre o possível crescimento da marca Sporting nos últimos anos, os três entrevistados são unânimes: existe um claro crescimento! Nuno Quintaneiro Martins sustenta a sua opinião com recurso ao fenómeno futebol em Portugal: “na última década, os três principais clubes de futebol em Portugal aumentaram muito a sua capacidade de influência social. O futebol português tem ganho prestígio e projeção internacional e, em Portugal, o futebol é a modalidade que domina as atenções desportivas da maior parte da população. Os ditos três grandes conseguiram construir uma espécie de oligopólio, captando a maior parte dos recursos que o futebol português atualmente movimenta” (comunicação pessoal, 27 de Agosto de 2015). Afonso Miranda considera

que o Sporting tem um passado de conquistas que sustenta uma base para a sua marca. Contudo, os últimos dois anos denotam um claro crescimento da marca sobretudo pela observação do comportamento dos fãs do clube e dos dados que são disponibilizados a nível de aquisição de *merchandising*, projeção das redes sociais e criação de serviços inovadores, bem como o desempenho da equipa de futebol. Rui Neves considera que desde que o desporto futebol se transformou no negócio futebol, em que os clubes passaram a ser vistos como empresas com diversos departamentos, existiu um crescimento das respetivas marcas e a marca Sporting não foge a isso.

Sendo os três entrevistados unânimes quanto ao crescimento da marca, também o são quando questionados se este crescimento foi afetado pelo crescimento dos seus concorrentes. Nuno Quintaneiro Martins afirma que “o sucesso desportivo é um dos fatores determinantes para o crescimento da marca. O melhor ou pior desempenho dos concorrentes tem sempre impacto no Sporting. No entanto, julgo que no fenómeno desportivo, para que a marca estabilize num patamar elevado de adesão, não é necessário que ganhe sempre, basta que ganhe muitas vezes.” (comunicação pessoal, 27 de Agosto de 2015). Afonso Miranda considera que existe espaço para todas as marcas desportivas crescerem mas que o maior ou menor crescimento estará sempre relacionado com o sucesso desportivo anual. Rui Neves, por seu lado, indica que o cenário desportivo e a cultura de vitórias influenciarão as gerações futuras já que no presente, quem é do Sporting não deixará de ser. Contudo, ressalva que é natural que com o sucesso desportivo venha também um índice de consumo de produtos/serviços superior, embora a paixão dos fãs não desapareça o relacionamento com o clube pode ser solidificado e com isto existe um crescimento da marca.

Sobre a temática das novas tecnologias e o seu impacto no Sporting, Nuno Quintaneiro Martins ressalva que os clubes com maiores recursos, como é o caso do Sporting em Portugal, desenvolvem canais de comunicação com os fãs, aproximando-os da marca. Estes canais também permitem dar projeção ao trabalho realizado, aumentando assim a notoriedade e influência social do clube. Afonso Miranda sublinha a importância das novas tecnologias para envolver os fãs com o dia-a-dia do clube, através das mais diversas plataformas digitais. Rui Neves salienta que sem o impacto das novas tecnologias, não seria possível hoje imaginar um Sporting a utilizar um *site*, redes sociais ou mesmo televisão oficial do clube: “Este cenário, nos dias de hoje, é fundamental para o relacionamento do fã com o clube, pois se antes o fã se contentava em ler o jornal, ouvir as notícias na rádio ou ver o telejornal na televisão, hoje em dia procuram estar informados ao minuto do que se passa no clube. Um bom exemplo disso é o mercado de transferências de jogadores. Antigamente os fãs sabiam que um jogador vinha para o Sporting no dia seguinte a ele assinar e ser apresentado à imprensa. Hoje, graças às novas tecnologias, quase sabem o teor das negociações ao minuto, tal é o acompanhamento e o *boom* de informações disponibilizadas por *sites*, redes sociais ou *media*” (comunicação pessoal, 22 de Agosto de 2015).

Quanto à importância do *site* e redes sociais oficiais do Sporting, Nuno Quintaneiro Martins classifica estes mecanismos como sendo “ferramentas cómodas, económicas e interativas” (comunicação pessoal, 27 de Agosto de 2015) que têm bastante importância para o fã hoje em dia. Afonso Miranda considera que são “essenciais sobretudo pela força que as redes sociais ganharam” (comunicação pessoal, 23 de Agosto de 2015). Salienta que ambos são ótimos canais de comunicação embora não se possa descurar a importância das rádios, televisões e jornais pois existe sempre uma franja de adeptos que ainda não domina totalmente as novas tecnologias. Rui Neves concorda com a importância destes canais de comunicação aos quais junta a Sporting TV e o jornal oficial do clube, pela importância e destaque que o Sporting lhes dá e pela credibilidade das informações que os fãs podem encontrar nestes meios, sendo que no *site* e nas redes sociais podem ser informados praticamente ao minuto dos assuntos que rodeiam o clube.

E será que os fãs utilizam regularmente estes canais de comunicação? Relativamente ao *site*, Nuno Quintaneiro Martins acredita que sim pois, sendo oficial, dará informação fidedigna sobre as notícias mais importantes do clube, eventos, possibilidade de consultar a agenda de jogos das diversas modalidades e mesmo adquirir produtos pela loja *online*. Afonso Miranda considera que os fãs utilizam o *site* com regularidade. Rui Neves diz que os fãs dão extrema importância aos conteúdos do *site* oficial devido ao rigor e à credibilidade que encontram nas informações que este contém, sendo por isso bastante utilizado.

Relativamente ao Facebook oficial, Nuno Quintaneiro Martins considera que esta deve ser uma das plataformas virtuais mais utilizadas de momento em Portugal pelo que, o Sporting tendo uma conta oficial, tem bastantes seguidores e visitantes diários que interagem e divulgam as informações dadas pelo clube. Afonso Miranda indica que o Facebook é “a grande prova da força que as redes sociais ganharam em Portugal” e que no caso do Sporting “nota-se uma grande atividade e interação com os fãs, com divulgação de notícias, resultados de eventos desportivos e passatempos para fãs” (comunicação pessoal, 23 de Agosto de 2015). Por estes motivos “deverá ser utilizado com bastante regularidade”. Rui Neves não foge à linha dos outros dois entrevistados.

Quanto ao Twitter oficial do clube, Nuno Quintaneiro Martins olha para esta ferramenta como “importante mas com menor projeção em Portugal. Afonso Miranda concorda que esta rede social não está ainda tão em voga como o Facebook. Contudo, crê que dentro da comunidade de utillidores, os fãs Sportinguistas já seguem e procuram informar-se junto da conta oficial do clube. Rui Neves considera que “o Facebook tem uma projeção muito grande em Portugal e embora o Twitter seja diferente, e possível de emparelhar, muita gente ainda não o utiliza. A conta oficial do Sporting será certamente um bom exemplo para quem não conhece a rede social perceber a sua utilidade e o que pode alcançar. Em diversos países Europeus e sobretudo nos Estados Unidos da América, esta rede social tem quase tanta importância quanto o Facebook para as equipas desportivas, dado o volume de utilizadores” (comunicação pessoal, 22 de Agosto de 2015).

A importância dos *media* para o Sporting também traz opiniões unânimes aos três entrevistados. Nuno Quintaneiro Martins considera que são essenciais para todos os clubes desportivos pois vão impactar no valor das marcas. Afonso Miranda afirma que “o Sporting aparece diariamente, pelas mais diversas razões, nos *media*. São importantes porque projetam a imagem do clube, com impacto no valor da marca Sporting” (comunicação pessoal, 23 de Agosto de 2015). Rui Neves considera que são de “enorme importância pois a imprensa tem bastante poder na transmissão da imagem e da marca dos clubes” (comunicação pessoal, 22 de Agosto de 2015).

A criação da Sporting TV foi uma das notícias em destaque no último ano, no que ao Sporting diz respeito. Os três dirigentes desportivos acreditam que este será um pilar estratégico para o futuro, permitindo aproximar os fãs do clube mas também divulgar e expandir a imagem e a marca Sporting. Rui Neves acrescenta que “o sucesso de diversos clubes Europeus que lançaram televisão oficial, e os sinais positivos dados pelo primeiro ano de emissões, levam a que se acredite que será um instrumento fundamental para o Sporting” (comunicação pessoal, 22 de Agosto de 2015).

E será que os fãs assistem com regularidade ao canal oficial do clube? Os três entrevistados consideram que sim. Nuno Quintaneiro Martins e Afonso Miranda baseiam-se nos dados públicos sobre o canal de televisão para justificar a opinião. Rui Neves salienta que existe um obstáculo para alguns fãs porque apenas duas operadoras nacionais transmitem o canal.

A aplicação móvel MEU SPORTING também é vista pelos entrevistados como um instrumento importante. Nuno Quintaneiro Martins indica que hoje em dia as aplicações são utilizadas diariamente por milhões de pessoas e o facto de ser descarregada gratuitamente é um ponto positivo. Afonso Miranda reflete que “a nível de tecnologia e comunicação pode ser importante pois o aparecimento de uma aplicação, para além de criar *buzz*, permite aos fãs estarem atualizados das notícias e utilizarem serviços nos próprios *devices*” (comunicação pessoal, 23 de Agosto de 2015).

Em relação ao *sponsor* Macron, parceiro na produção de *merchandising* oficial do Sporting, Nuno Quintaneiro Martins salienta que este poderá trazer benefícios ao clube porque “existe uma alteração na tendência. Há anos atrás só as grandes marcas desportivas equipavam os grandes clubes. Hoje é comum ver estes clubes associarem-se a marcas menos conhecidas e em expansão nos diversos mercados. Para se projetarem, muitas vezes oferecem melhores condições que as marcas consagradas. De início os fãs podem ser apanhados de surpresa mas continuarão a consumir os produtos/serviços porque serão sempre fãs do clube. Se a marca apresentar produtos do seu agrado e com qualidade, a relação é reforçada positivamente. Pelos dados disponibilizados só no início desta época, os fãs do Sporting deverão estar bastante satisfeitos pois as camisolas oficiais, e alguns outros produtos, tiveram uma rutura de *stock* nos meses de Verão” (comunicação pessoal, 27 de Agosto de 2015). Afonso Miranda subscreve a

visão de Nuno Quintaneiro Martins. Rui Neves reforça tudo o que os outros dois entrevistados indicaram e salienta que conhece “a Macron, que tem um design inovador e muita qualidade nos seus produtos, o que captará a atenção dos fãs. O facto de estar em expansão será benéfico para uma relação *win-win* com o clube pois o sucesso de uma marca estará ligado ao sucesso da outra garantidamente” (comunicação pessoal, 22 de Agosto de 2015).

A forma como o clube alcança os fãs que estão geograficamente mais distantes motiva respostas diferentes dos entrevistados. Nuno Quintaneiro Martins indica que os canais de comunicação disponibilizados pelas novas tecnologias são essenciais. Afonso Miranda reforça a importância dos canais de comunicação mas também as deslocações dos dirigentes e as digressões das equipas de diferentes modalidades às comunidades espalhadas pelo mundo inteiro. Rui Neves salienta a importância dos Núcleos Sportinguistas espalhados pelos diferentes continentes.

Para os entrevistados, o Sporting tem bastante atenção às sugestões dos seus fãs e parceiros. Nuno Quintaneiro Martins repara que existem “várias iniciativas centradas no 12º jogador, que é o fã do Sporting. Certamente que estas iniciativas têm em conta sugestões dos fãs para a criação de serviços e benefícios dentro das suas preferências” (comunicação pessoal, 27 de Agosto de 2015). Afonso Miranda afirma que “o contributo e interação com os fãs é essencial. O clube tem que servir os seus fãs e manter esta relação de satisfação pois as suas opiniões devem ser ouvidas e consideradas no momento da criação de um produto/serviço” (comunicação pessoal, 23 de Agosto de 2015). Rui Neves sustenta que o clube já deve “realizar estudos exploratórios para saber as opiniões dos fãs e aponta para o facto de o *site* oficial e as redes sociais permitirem aos fãs enviar as mais diversas sugestões para os serviços do clube”. Rui Neves conclui que “o sucesso dos projetos desenvolvidos pelo clube será maior quando os fãs se revêm no que é feito” (comunicação pessoal, 22 de Agosto de 2015).

Para terminar, os entrevistados responderam afirmativamente ao facto de os fãs se sentirem orgulhosos da marca Sporting. Nuno Quintaneiro Martins afirma que “o património histórico é tremendo e tem uma base social de apoio que lhe confere a legitimidade para permanecer nos patamares competitivos mais elevados” (comunicação pessoal, 27 de Agosto de 2015). Afonso Miranda considera que os fãs têm motivos para estar orgulhosos de um grande clube português. Rui Neves, por fim, alertou que “o clube necessita de títulos para consolidar o seu crescimento e que estes títulos reforçam o orgulho dos fãs no seu clube. Mais uma vez, os resultados desportivos são fundamentais para o sucesso de uma marca desportiva e este sucesso eleva o orgulho dos seus fãs” (comunicação pessoal, 22 de Agosto de 2015).

Tabela 6 – Síntese da entrevista aos dirigentes desportivos externos ao Sporting Clube de Portugal

Categorias de Análise	Sub-categorias de Análise	Dr. Nuno Quintaneiro Martins	Dr. Afonso Miranda	Dr. Rui Neves
Marca Sporting		Uma das principais referências desportivas em Portugal	Ecletismo, futebol, representatividade dos fãs	Conjunto de produtos e serviços com enorme potencial de crescimento
Principais clientes		Fãs		Fãs e entidades interessadas em associar o seu nome ao clube
Distinção das concorrentes		Projeção da sua academia de futebol e o ecletismo	Resiliência e resistência dos fãs	Não encontra grandes diferenças pois são marcas desportivas com orientação idêntica
Crescimento da marca		Sim		
Principais obstáculos		País desportivo demasiado focado no futebol, desvaloriza o ecletismo, problemas organizacionais do futebol português	Má gestão da anterior direção do clube	Forte relação da marca com os resultados desportivos
Valor da marca		Não arrisca uma forma de calcular o valor da marca pois não existe uma equação definida para o mesmo		
Introdução de novos serviços	Lealdade dos fãs	Bastante importante	Fator determinante	Não considera fator primordial pois os fãs vão sempre consumir produtos dos seus clubes.
Principais produtos/serviços		Eventos desportivos, <i>merchandising</i>	Formação de atletas na vertente humana e educacional, <i>merchandising</i>	Gamebox, <i>merchandising</i>
Parceiros/patrocinadores	Três patrocinadores importantes com impacto nos fãs e no valor da marca	Relação de sucesso com as marcas desportivas, <i>win-win</i> , como os casos FNAC-SLB, Revigrés-FCP e SIC-SCP	Super Bock, Vitalis, Caixa Geral de Depósitos	Super Bock, ROFF, Ferpinta
	Impacto no relacionamento com fãs	Muito importante criar relacionamentos <i>win-win</i> pois os fãs vão tender a escolher produtos e marcas associadas ao seu clube		
	Dificuldade em encontrar	Não acredita em dificuldades para um clube como o Sporting encontrar parceiros/patrocinadores. Coloca reservas quanto a valores mínimos exigidos		
Imagem da marca	Como melhorar	Mais importante será a credibilidade da marca	Muito importante. Clube foi lesado pela anterior direção mas está	Muito importante e tem sido bastante melhorada desde a entrada em

			numa tendência de recuperação	funções da atual direção
Benefícios para os fãs		Não sabem especificar mas têm conhecimento da existência de benefícios para os fãs de diferentes categorias		
Crescimento afetado pelos concorrentes		Sucesso desportivo dita maior ou menor crescimento. Não precisa de ganhar sempre mas muitas vezes	Sucesso desportivo tem impacto no crescimento da marca e dos rivais também	O sucesso desportivo e crescimento dos rivais pode ter impacto nas gerações futuras
Impacto das novas tecnologias		Permite desenvolver canais de comunicação e aproximar os fãs		Muito positivo com destaque para as redes sociais, <i>site</i> e para a televisão oficial
Site e redes sociais	Como canais de comunicação	Ferramentas cómodas, económicas e interativas	Essenciais sem descurar outros canais de comunicação para quem é resistente às novas tecnologias	Extremamente importantes e inclui a Sporting TV
	Site	Procuram informações credíveis	<i>Site</i> deve ser atualizado pois encontra-se ultrapassado face à dimensão do clube	Procuram rigor
	Facebook	Fundamental		
	Twitter	Em crescimento		
Media		Muito importantes e com impacto na marca e na imagem do clube		
Jornal oficial		Importante sobretudo para os fãs mais resistentes às novas tecnologias		
Sporting TV	Pilar para o crescimento da marca	Sim		
	Relacionamento com os fãs	Fundamental	Importante	Importante para aproximar fãs e para a expansão
	Sucesso da TV	Os dados públicos permitem afirmar que é um sucesso		
Aplicação móvel MEU SPORTING	Relacionamento com os fãs	Importante dada a utilização regular de aplicações móveis		
Sponsor merchandising	Benefícios para a marca	Alteração de tendência permite aos clubes associarem-se a marcas em expansão para criarem relações <i>win-win</i> : o crescimento de um afeta positivamente o outro	Marca em expansão permite ao clube poder recolher benefícios dessa situação	Reconhece qualidade e prestígio à marca, cuja estratégia de expansão em Portugal pode trazer resultados positivos para o clube
	Relacionamento com os fãs	Surpresa inicial será certamente substituída pela certeza da qualidade dos produtos		
Fãs geograficamente mais distantes	Relacionamento com os fãs	Canais de comunicação e	Canais de comunicação,	Canais de comunicação e os

		deslocação das equipas de diversas modalidades às comunidades portuguesas	digressões	Núcleos, Delegações e Filiais a nível internacional
Sugestões de fãs e parceiros		Iniciativas centradas no 12º jogador mostram que o clube ouve o que os fãs desejam	Essencial a interação com os fãs	Clube deve realizar estudos. Redes sociais também permitem uma mais fácil contribuição dos fãs
Orgulho dos fãs na marca		Estão orgulhosos da marca Sporting		

Fonte: elaboração própria

4.3 – Conclusão

Os três dirigentes do Sporting seguiram uma linha orientadora que os conduziu a respostas muito semelhantes, sendo que cada um tentava acrescentar valor nas temáticas abordadas. Contudo, foi possível verificar que a estratégia, opinião e visão estratégica do presente e futuro do clube está perfeitamente alinhada entre os mesmos. Os dirigentes acreditam estar perante uma marca com forte notoriedade nacional e internacional, com margem de crescimento interno e grande potencial para se internacionalizar, que tem crescido nos últimos anos e que se diferencia das concorrentes pela sua forte identidade e pela forma de estar no desporto, no geral. O principal obstáculo ao crescimento da marca não serão os concorrentes mas sim a grande dependência que este tipo de marca tem de resultados desportivos e a forma como o negócio futebol tem sido gerido em Portugal. Os principais clientes serão sem dúvida os seus fãs, mas os dirigentes não deixam de considerar os atletas praticantes das modalidades formadoras.

Para os dirigentes entrevistados, o relacionamento dos fãs com o clube é um ponto essencial que está sempre em primeiro plano. As estratégias de marketing, os produtos e serviços criados e mesmo os canais de comunicação do clube são criados a pensar na satisfação e aproximação dos fãs, sendo que as sugestões dos mesmos são consideradas úteis e fundamentais para o clube. Mesmo em questões que os fãs, à primeira vista, não terão uma palavra tão ativa a dizer, como na escolha de parceiros comerciais, os dirigentes fazem uma avaliação para além da vertente financeira, analisam o potencial de crescimento juntos dos fãs e a satisfação dos mesmos perante as marcas associadas ao clube e a qualidade dos produtos ou serviços que estas disponibilizam, tendo sido frequentemente mencionada a relação *win-win* entre parceiros comerciais, patrocinadores e o clube. A relação só pode ser vencedora para ambas as partes se os fãs aderirem massivamente.

Relativamente aos patrocinadores, os dirigentes consideram que os atuais parceiros são do agrado dos fãs pois são marcas com que os mesmos se identificam e a que dão preferência face às concorrentes. Na hora de procurar parceiros e patrocinadores, o clube verifica que a maior

dificuldade é chegar às verbas que considera minimamente exigíveis para uma marca da dimensão do Sporting, que a conjuntura económica veio travar os patrocínios às marcas desportivas a nível nacional e que um dos caminhos a procurar é a internacionalização e a procura de marcas que estejam a tentar entrar no mercado português.

O relacionamento dos fãs com o clube, a angariação de novos fãs e a aproximação dos atuais é uma das prioridades dos dirigentes, que desenvolvem diversos benefícios para lhes oferecer, seja através do clube (eventos, bilhetes, serviços) quer através dos parceiros e patrocinadores (*merchandising*, descontos). Este relacionamento mais próximo dos fãs tenta ser catapultado pela utilização das novas tecnologias, que são consideradas fundamentais hoje em dia para o clube. A criação de canais de comunicação de utilização diária e com atualizações ao minuto são de extrema importância para os dirigentes que têm dados que sustentam o sucesso do *site*, Facebook e Twitter oficiais do clube (espaços onde os fãs procuram notícias credíveis e procuram acompanhar o dia-a-dia do clube, podendo usufruir de serviços mas também comunicar em comunidade e fazer chegar as suas sugestões aos serviços do clube). Também a televisão oficial é vista como um pilar estratégico fundamental para o futuro do clube, sendo já utilizado na expansão internacional do Sporting. Embora o clube aposte em diversos canais de comunicação oficiais (jornal, *site*, televisão, redes sociais) não retira importância aos tradicionais *media* pois estes ajudam também na difusão e expansão da marca Sporting e chegam a milhões de fãs, muitos deles geograficamente distantes da sede do clube. Estes mecanismos comunicacionais são importantes para o clube alcançar os fãs, juntando-lhe as digressões de modalidades e dirigentes, bem como os Núcleos oficiais do clube, associações que representam oficialmente o clube nas comunidades.

Os dirigentes desportivos entrevistados, externos ao Sporting Clube de Portugal, concordam com a maioria das respostas analisadas previamente mas têm algumas visões divergentes dos dirigentes do clube, nomeadamente no ponto relativo ao facto de o crescimento dos concorrentes afetar o crescimento da marca Sporting (sustentam que a relação direta destas marcas com os resultados desportivos leva a que o sucesso desportivo de uma ameace o crescimento do mercado das restantes. E por muito que exista espaço no mercado para as três grandes marcas desportivas portuguesas crescerem, os títulos dão sempre uma vantagem à marca vencedora). No que diz respeito à utilização das sugestões e opiniões dos fãs para desenvolvimentos de novos produtos e serviços, Rui Neves defende que não será assim tão relevante pois os fãs vão sempre consumir os produtos do seu clube. Contudo, os outros dois dirigentes entrevistados seguiram a ideia defendida pelos dirigentes do Sporting.

É de destacar a questão de como calcular o valor da marca Sporting. Os dirigentes do clube fizeram questão de sublinhar que não existe atualmente uma fórmula *standard* para calcular esse valor pois diversas entidades fazem os cálculos recorrendo a diferentes variáveis (valor dos passes dos jogadores, valor das infraestruturas, etc.). Os dirigentes dos outros clubes salientaram

essa dúvida, de como fazer esse cálculo e que dados colocar na equação pois o valor de uma marca desportiva não se deverá basear apenas nos ativos tangíveis, sejam atletas ou património imobiliário.

Saliente-se, também, que, embora os dirigentes do clube tenham reconhecido importância aos *media*, parecem claramente focados nos canais de comunicação oficiais do clube, dando-lhes primazia, enquanto que os dirigentes externos ao clube sustentam que é importante ter canais de comunicação oficiais mas também é fundamental manter uma boa relação com os *media* devido à projeção que dão à marca.

Remetendo para os objetivos traçados na investigação, estas entrevistas permitiram concluir que, na ótica dos dirigentes, existe uma correspondência entre as expectativas dos dirigentes e dos fãs do clube, bem como uma correspondência entre as expectativas dos dirigentes e dos profissionais desportivos externos ao clube, salvo as divergências já evidenciadas. Também foi possível concluir que os dirigentes consideram que as novas estratégias de marketing do clube têm grande impacto junto dos fãs. Esta conclusão também é aplicável ao impacto das redes sociais, várias vezes mencionadas pelos dirigentes ao longo das entrevistas, que são consideradas como um dos meios mais privilegiados para alcançar, informar e aproximar os fãs do clube.

Em relação às questões de investigação, os dirigentes consideram que as novas estratégias de marketing desportivo do clube geram satisfação nos fãs, que a aposta que o clube faz nas redes sociais melhora e fortalece o relacionamento dos fãs com o clube, aproximando-os do clube, e que a marca Sporting ainda tem espaço para crescer a nível nacional e muito potencial para se internacionalizar.

Capítulo V – Estudo 2

5.1 – Introdução

Uma parte fulcral desta investigação é aferir a perceção que os fãs têm das atividades desenvolvidas pelo clube, cruzando-as com as expectativas dos dirigentes e verificando se estas estão a ser correspondidas.

Especificamente, o Estudo 2 visa o teste de hipóteses formuladas através de um estudo de inquérito aos fãs do Sporting Clube de Portugal.

Neste capítulo, são apresentadas as hipóteses de estudo formuladas com base na revisão de literatura e nas conclusões do Estudo 1 e é apresentado o desenho do estudo empírico para o Estudo 2. Posteriormente será explicada toda a metodologia do estudo (seleção da amostra, recolha de dados, escalas e metodologia estatística) até se chegar à análise de resultados, com a caracterização da amostra, fiabilidade da escala, teste de hipóteses e discussão dos resultados.

5.2 – Formulação do problema

5.2.1 – Objetivos e hipóteses de estudo

O principal objetivo desta investigação é verificar se as expectativas dos dirigentes do Sporting Clube de Portugal correspondem às perceções dos fãs, quando questionados sobre os produtos/serviços que o clube lhes disponibiliza, os benefícios encontrados e as estratégias e iniciativas de marketing desportivo utilizadas. Ao mesmo tempo, verificar se o *síte* e as redes sociais têm impacto na aproximação dos fãs ao clube.

Os objetivos do Estudo 2 são:

- Perceber se a imagem da marca Sporting tem uma correspondência entre o que são as expectativas dos dirigentes do clube e a realidade dos fãs;
- Compreender se os fãs sentem que o clube lhes oferece benefícios;
- Compreender o impacto das novas estratégias e iniciativas de marketing nas perceções e relacionamentos dos fãs com o clube;
- Compreender o impacto das redes sociais no relacionamento dos fãs com o clube.

A partir destes objetivos formularam-se quatro hipóteses de estudo. A primeira hipótese nasce da revisão da literatura, nomeadamente no que ao marketing desportivo e relacionamento com

adeptos diz respeito. Por toda a importância que os novos serviços de marketing desportivo têm, teoricamente, no estabelecimento de uma relação mais ou menos forte do clube com os fãs, chegou-se à hipótese 1:

H1: A utilização dos novos serviços oferecidos aos fãs tem um efeito positivo na relação do fã com o clube.

A segunda hipótese construiu-se a partir do levantamento teórico sobre o fenómeno das redes sociais nas marcas desportivas que ao futebol dizem respeito mas também a partir das entrevistas em profundidade realizadas no Estudo 1, onde os dirigentes salientaram a importância destas na sua estratégia para alcançar os fãs do clube. Assim, formulou-se a hipótese 2:

H2: As redes sociais têm um efeito positivo no relacionamento dos fãs com o clube.

As hipóteses 3 e 4 surgiram especificamente a partir das entrevistas em profundidade realizadas no Estudo 1, após os três dirigentes entrevistados terem mencionado a maior dificuldade em alcançar e envolver os fãs que estão geograficamente mais distantes de Lisboa, embora estejam a desenvolver esforços e acreditem que já estão a equilibrar a balança, tornando o relacionamento dos fãs mais consistente graças às estratégias utilizadas. São também sustentadas por alguma revisão da literatura:

H3: Os fãs geograficamente mais distantes estão menos envolvidos e comprometidos com o clube do que os fãs geograficamente mais próximos.

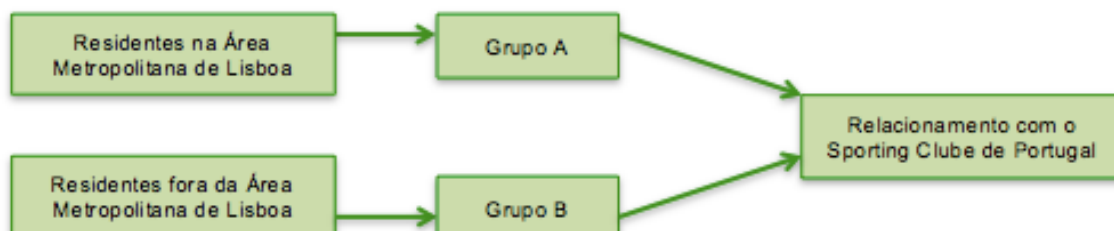
H4: As estratégias e iniciativas de marketing do clube têm um efeito menos acentuado no relacionamento dos fãs geograficamente mais distantes com o clube.

5.2.2 – Desenho do estudo empírico

Os participantes nesta investigação foram divididos em dois grupos: residentes na Área Metropolitana de Lisboa (Grupo A) e residentes fora da Área Metropolitana de Lisboa (Grupo B). Dentro de cada um destes grupos, destacou-se um conjunto de fãs que utilizam as redes sociais oficiais do clube mencionadas nesta investigação, Facebook e Twitter, (A1 e B1) e um conjunto que não utilizam Facebook e o Twitter (A2 e B2), para se perceber se estes canais de comunicação são, ou não, relevantes para o relacionamento dos fãs com o clube. Para além de se verificar se a expectativa dos dirigentes corresponde à realidade dos fãs, este estudo visa verificar se a localização geográfica influencia a relação com o clube e também se as estratégias de marketing do clube têm mais dificuldade para captar os fãs geograficamente mais distantes do clube.

Assim, para testar as Hipóteses 1, 3 e 4 teremos todos os indivíduos do Grupo A e do Grupo B, como se pode observar na Figura 6.

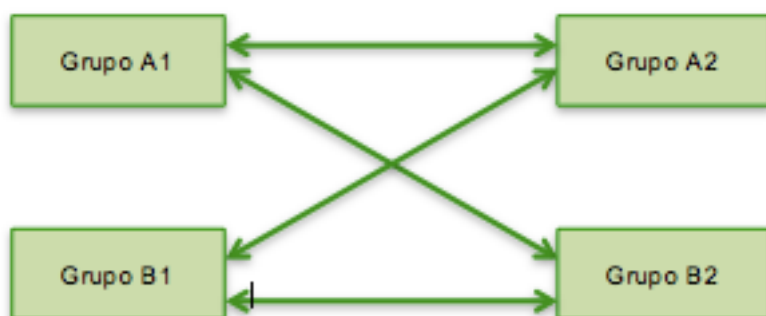
Figura 6 – Desenho do estudo empírico das Hip. 1, 3 e 4



Fonte: elaboração própria

Para testar a Hipótese 2 teremos os subgrupos A1, B1 (utilizam redes sociais), A2 e B2 (não utilizam redes sociais), inter-relacionados, em que A1 e A2 são residentes na Área Metropolitana de Lisboa e B1 e B2 são residentes fora da Área Metropolitana de Lisboa, como se pode observar na Figura 7:

Figura 7 – Desenho do estudo empírico da Hip. 2



Fonte: elaboração própria

5.3 – Metodologia

5.3.1 – Seleção dos Participantes

Os participantes no estudo são fãs do Sporting Clube de Portugal, procurando-se questionar dois grupos distintos de fãs, com base no critério de localização geográfica: residentes na Área Metropolitana de Lisboa (AML) e residentes fora da Área Metropolitana de Lisboa (Fora AML).

Para facilitar a obtenção da amostra, os indivíduos foram inquiridos *online*, recorrendo à ferramenta de documentos para clientes Google para estruturar o questionário. O acesso ao questionário foi colocado em duas diferentes plataformas digitais: Fórum SCP (maior comunidade *online* frequentada diariamente por fãs do Sporting a nível mundial, que só podem aceder a algumas áreas mediante registo prévio) e grupos secretos do Facebook, frequentados apenas por fãs do Sporting Clube de Portugal (grupos de acesso restrito, mediante convite e avaliação dos administradores).

5.3.2 – Instrumentos de recolha de dados

O questionário desenvolvido requeria a participação de indivíduos residentes na Área Metropolitana de Lisboa e fora da Área Metropolitana de Lisboa, com o requisito de todos terem que ser fãs do Sporting Clube de Portugal.

O questionário foi desenvolvido na ferramenta de documentos Google, que permitiu realizar este questionário *online*, chegando assim com maior facilidade a comunidades de fãs do Sporting Clube de Portugal. A primeira página do questionário inclui o logótipo da Universidade de Aveiro mas não inclui qualquer símbolo do Sporting para não se associar este estudo a qualquer trabalho do clube. Inclui ainda a indicação que o questionário visa estudar o relacionamento com a marca Sporting e as instruções de preenchimento.

Na segunda página são solicitados os dados pessoais dos participantes, nomeadamente o género, idade, profissão, condição de fã do Sporting Clube de Portugal e localização geográfica. Posteriormente, na mesma página, são colocadas dezoito questões de resposta “Sim/Não” aos participantes, com base nas entrevistas realizadas previamente aos dirigentes do clube. O objetivo é perceber se alguns pontos em que os dirigentes tocaram são importantes para os fãs ou se estão a ter o impacto que os dirigentes esperavam junto dos fãs. Na terceira e última página, os participantes são confrontados com a escala SCTRQS onde é pedida a sua avaliação das dimensões *Trust*, *Commitment*, *Intimacy*, *Self-Connection* e *Reciprocity* com base numa escala de Likert de 5 pontos. Cada dimensão desta escala tem três questões, exceto a *Reciprocity* que tem duas, sendo o total de catorze.

O questionário esteve *online* de 10 a 26 de Setembro de 2015 e permitiu obter 787 respostas válidas. De salientar que ao adaptar este questionário à ferramenta *online*, foram dadas instruções para que o participante só pudesse prosseguir se respondesse a todas as questões (evitando os *missing values* na base de dados) e também foi bloqueado o acesso ao restante questionário a quem respondesse “Nenhuma” na questão “Condição de Fã”.

5.3.3 – Escala de medida

A escala escolhida para medir a qualidade do relacionamento dos fãs do Sporting Clube de Portugal com o seu clube foi a escala SCTRQS – *Sports-Consumer-Team Relationship Quality Scale* (Kim *et al*, 2011) – ver Capítulo II, secção 2.8. Esta escala procura aferir a qualidade do relacionamento de pessoas num ambiente desportivo, isto é, a força de um relacionamento do fã com o seu clube.

A escala SCTRQS foi elaborada e confirmada numa investigação que tinha como fim desenvolver uma escala que permitisse medir a *relationship quality* nos espectadores enquadrados num ambiente desportivo. Existia também o objetivo de testar as propriedades psicométricas da escala, nomeadamente a *reliability*, a *content validity*, a *discriminant validity*, a *criterion validity* e a heterogeneidade da população. Ao mesmo tempo procurou-se testar se estas propriedades mencionadas seriam passíveis de se generalizarem numa amostra de indivíduos em contexto desportivo (Kim *et al*, 2011). A escala é multi-fatorial, constituída por cinco dimensões: *Trust*, *Commitment*, *Intimacy*, *Self-Connection* e *Reciprocity*.

Anderson e Weitz (1989, citados por Kim *et al*, 2011) definem *Trust* como a confiança em como as necessidades de uma parte serão satisfeitas pelas ações realizadas por outra.

Morgan e Hunt (1994, citados por Kim *et al*, 2011) consideram como *Commitment* a confiança de uma parte em como a relação que tem com a outra é fundamental, fazendo-se o máximo para a manter. Assim entende-se que a relação vale o esforço de se tentar que seja de uma duração indefinida.

Fournier (1998, citado por Kim *et al*, 2011) define *Intimacy* como a proximidade e abertura face a parceiros numa relação. O mesmo autor considera que *Self-Connection* traduz a preocupação de uma marca em identificar temas, tarefas ou preocupações junto dos indivíduos.

Palmatier (2006, citado por Kim *et al*, 2011) define *Reciprocity* como um conjunto de expectativas e ideias sobre as obrigações de cada parte numa relação baseada em trocas.

A validação desta escala passou por três estudos com métodos quantitativos (três estudos) e qualitativos (revisão de literatura). No que concerne aos estudos do método quantitativo, verifica-se que no primeiro se utilizou uma amostra de 154 alunos de uma universidade Norte Americana.

O segundo estudo teve uma amostra de 682 alunos de uma diferente universidade Americana. Já o terceiro estudo teve como amostra 321 indivíduos presentes em dois jogos de *baseball* universitário. Estes estudos permitiram confirmar a validade e fiabilidade da escala para medir a *relationship quality* entre clubes desportivos e os seus fãs.

Esta escala foi posteriormente adaptada e testada na população Portuguesa por Costa (2014). O Anexo 3 apresenta a escala traduzida e com pequenas adaptações para este estudo.

5.3.4 – Metodologia estatística

Para se obter conclusões no Estudo 2 recorreu-se ao programa de criação de base de dados e análise estatística IBM SPSS, tendo-se criado uma base de dados com os resultados dos inquéritos e as diferentes variáveis daí resultantes.

Para proceder ao teste das quatro hipóteses delineadas, e verificar algumas condições que os dados e as hipóteses permitem tester para dar mais valor ao estudo, foram feitos cinco testes diferentes, que se definem segundo Field (2005):

- **T-test:** teste de hipóteses que compara a média de uma variável observada face a duas amostras independentes;
- **ANOVA:** teste que estuda a análise da variância e que permite compreender se a média entre duas ou mais variáveis independentes são idênticas;
- **MANOVA:** teste que estuda a múltipla análise da variância, ou seja, torna-se numa extensão da ANOVA, utilizando-se quando se tem mais que uma variável dependente;
- **ANCOVA:** teste que estuda a covariância com uma variável dependente;
- **MANCOVA:** teste que estuda a múltipla análise da covariância, tornando-se numa extensão da ANCOVA.

5.4 – Análise de resultados do Estudo 2

5.4.1 – Caracterização da amostra

O questionário realizado permitiu obter 788 respostas, sendo dessas 787 válidas e completas e uma inválida, que apenas respondeu aos parâmetros “Idade”, “Profissão”, “Sexo” e “Condição de Fã”, tendo nesta última escolhido a opção “Nenhuma” e sido, automaticamente, bloqueado o resto do questionário. Obtiveram-se 307 indivíduos no Grupo A e 480 no Grupo B (destes, 58 residem

no estrangeiro). Em termos percentuais, verifica-se que o Grupo A consiste em 39,01% dos indivíduos e o Grupo B em 60,99% (ver Tabela 7).

Tabela 7 – Localização geográfica dos fãs do Estudo 2

Localização Geográfica	N	%	
AML	307	39,01%	Grupo A
Fora AML	422	53,62%	
Estrangeiro	58	7,37%	
Subtotal Fora AML	480	60,99%	Grupo B
Total	787	100,00%	

Fonte: elaboração própria

Da amostra de 787 respostas válidas, e depois de dividir os indivíduos nos grupos (Tabela 7), criaram-se os subgrupos A1 com 282 indivíduos, A2 com 25 indivíduos, B1 com 464 indivíduos e B2 com 16 indivíduos (ver Tabela 14).

No que respeita à idade, verificou-se que a média global da amostra se situa nos 29,78 anos. Subdividindo pela localização geográfica, verifica-se que a média de idades dos fãs da Área Metropolitana de Lisboa é de 31,52 anos, fora da Área Metropolitana de Lisboa é de 28,11 anos e estrangeiro é de 32,33 anos. Consolidando nos grupos previamente traçados, verifica-se que a média de idades do Grupo A é de 31,52 anos e do Grupo B de 28,62 anos.

Tabela 8 – Média de idades do Estudo 2

AML	31,52	Grupo A	31,52
Fora AML	28,11	Grupo B	28,62
Estrangeiro	32,33		
Geral	29,78		

Fonte: elaboração própria

Dividindo pelos subgrupos, encontra-se uma média de idade de 31,02 anos no subgrupo A1, 37,12 anos no subgrupo A2 (a mais elevada), 28,56 anos no subgrupo B1 (a mais reduzida) e 30,31 anos no subgrupo B2, conforme se pode verificar na Tabela 9.

Tabela 9 – Média de idade dos subgrupos do Estudo 2

Grupo A		Grupo B	
A1	A2	B1	B2
31,02	37,12	28,56	30,31

Fonte: elaboração própria

Ainda relativamente à idade, é possível verificar que os intervalos mínimos e máximos da amostra vão dos 8 aos 73 anos de idade. Segmentando por localização geográfica, verifica-se que este intervalo de mínimo e máximo se verifica nos residentes na Área Metropolitana de Lisboa. Fora da Área Metropolitana de Lisboa regista-se um intervalo entre os 11 e os 69 anos. No estrangeiro, verifica-se um intervalo entre os 15 e os 69 anos. Assim, consolidando nos grupos, verifica-se um intervalo de idades entre os 8 e os 73 anos no Grupo A e um intervalo de idades entre os 11 e os 69 anos no Grupo B.

Tabela 10 – Intervalos de idade mínimos e máximos do Estudo 2

	Idade mínima	Idade máxima		Idade mínima	Idade máxima
AML	8	73	Grupo A	8	73
Fora AML	11	69			
Estrangeiro	15	69	Grupo B	11	69
Geral	8	73			

Fonte: elaboração própria

Quanto à condição de fã, obteve-se 428 sócios, 342 adeptos e 17 simpatizantes. Ainda se obteve 1 resposta com nenhuma condição de fã que, como indicado previamente, não participou no resto do questionário (ver Tabela 11).

Tabela 11 – Condição de fã do Estudo 2

Condição de Fã	N	%
Sócio	428	54,38%
Adepto	342	43,46%
Simpatizante	17	2,16%
Nenhuma	1	
Total	788	
Total a considerar	787	100,00%

Fonte: elaboração própria

Fazendo a observação por grupos, verifica-se que no Grupo A se obteve 222 sócios (72,31%), 81 adeptos (26,38%) e 4 simpatizantes (1,30%). No Grupo B conseguiram-se 206 sócios (42,92%), 261 adeptos (54,38%) e 13 simpatizantes (2,71%) (ver Tabela 12).

Tabela 12 – Condição de fã por grupo do Estudo 2

Condição de Fã	Grupo A	%	Grupo B	%
Sócio	222	72,31%	206	42,92%
Adepto	81	26,38%	261	54,38%
Simpatizante	4	1,30%	13	2,71%
Total	307	100,00%	480	100,00%

Fonte: elaboração própria

A segmentação por género permitiu obter uma amostra de 692 indivíduos do sexo Masculino (87,82%) e 96 do Feminino (12,18%). Dividindo pelos grupos, verifica-se que no Grupo A existem 267 participantes do sexo Masculino (86,97%) e 40 do sexo Feminino (12,18%). No Grupo B existem 424 participantes do sexo Masculino (88,33%) e 56 do sexo Feminino (11,67%) (ver Tabela 14).

Tabela 13 – Género dos fãs do Estudo 2

Género	N	%
Masculino	692	87,82%
Feminino	96	12,18%
Total	788	100,00%

Fonte: elaboração própria

Tabela 14 – Género dos grupos do Estudo 2

Género	Grupo A	%	Grupo B	%
Masculino	267	86,97%	424	88,33%
Feminino	40	13,03%	56	11,67%
Total	307	100,00%	480	100,00%

Fonte: elaboração própria

Fazendo o reconhecimento da variável género por subgrupos, encontra-se no subgrupo A1 247 indivíduos do sexo Masculino (87, 59%) e 35 indivíduos do sexo Feminino (12,41%). No subgrupo A2 encontra-se 20 indivíduos do sexo Masculino (80%) e 5 do sexo Feminino (20%). No subgrupo B1 encontra-se 408 indivíduos do sexo Masculino (87,93%) e 56 do sexo Feminino (12,07%). Já no subgrupo B2 encontra-se 16 indivíduos do sexo Masculino (100%) e nenhum do sexo Feminino, conforme se pode verificar na Tabela 15.

Tabela 15 – Género por subgrupos do Estudo 2

Género	Grupo A				Grupo B			
	A1	%	A2	%	B1	%	B2	%
Masculino	247	87,59%	20	80,00%	408	87,93%	16	100,00%
Feminino	35	12,41%	5	20,00%	56	12,07%	0	0,00%
Total	282	100,00%	25	100,00%	464	100,00%	16	100,00%

Fonte: elaboração própria

Relativamente às questões que surgiram das entrevistas realizadas no Estudo 1, verifica-se que no Grupo A uma esmagadora maioria (acima de 90%) se considera apaixonada pelo Sporting, possui conta no Facebook e tem a página oficial do clube adicionada, já visitou o *site* oficial, considera as redes sociais e o *site* como importantes instrumentos de comunicação do clube com os fãs, já assistiu à Sporting TV e tem orgulho na marca Sporting. Uma grande maioria dos indivíduos deste grupo (acima dos 50% e abaixo dos 90%) já utilizou o serviço de compra de bilhetes PDF, adquire regularmente *merchandising* oficial do clube, considera que o clube tem lançado produtos/serviços com qualidade, sente que o clube lhe confere benefícios, costuma participar nos eventos do Sporting e considera também as campanhas de marketing apelativas. Por outro lado, uma grande maioria dos fãs (abaixo dos 50%) não tem amigos ou familiares a praticar modalidades no clube, não possui conta no Twitter nem tem adicionada a página do clube e não utilizou a aplicação móvel MEU SPORTING (ver Anexo 4).

No Grupo B encontra-se um cenário idêntico, sendo de salientar o facto de que existem variações nas percentagens de cada resposta, face ao Grupo A. Neste grupo existe um reforço superior a 10% de respostas “Sim” quando questionados se o clube tem lançado produtos/serviços com qualidade, se sente que o clube lhe confere benefícios e se considera as campanhas de marketing atrativas. Existe um reforço inferior a 10% quando questionados se consideram ser apaixonados pelo Sporting, se possuem conta no facebook e têm a página do clube adicionada, se as redes sociais serão um importante canal de comunicação, se já visitaram o *site* e o consideram um importante canal de comunicação e se tem orgulho na marca Sporting. O reforço da resposta “Não” também é evidente em algumas questões, existindo um aumento superior a 10% dessa

resposta quando questionados se têm amigos ou familiares a praticar modalidades no Sporting Clube de Portugal. Com um reforço da resposta “Não” inferior a 10% encontra-se a questão se possui conta no Twitter e a página do clube adicionada e se já utilizou a aplicação móvel MEU SPORTING (ver Anexo 4)

Há a registar, contudo, algumas diferenças nas respostas entre os grupos. No Grupo B, a maioria dos fãs não utilizou o serviço de bilhetes PDF, não adquire regularmente *merchandising* oficial do clube e não costuma participar nos eventos do Sporting Clube de Portugal, ao contrário da maioria do Grupo A (ver Anexo 4).

5.4.2 – Fiabilidade das escalas de medida

Para confirmar a fiabilidade da escala SCTRQS, adaptada a este estudo, calcularam-se os coeficientes Cronbach's Alpha para cada um dos cinco indicadores que compõe a escala, permitindo demonstrar a proximidade entre estes indicadores e uma escala no seu todo.

Tabela 16 – Cronbach's Alpha

Indicadores	Valores de α
Trust	0,86
Commitment	0,68
Intimacy	0,76
Self-Connection	0,87
Reciprocity	0,79

Fonte: elaboração própria

Analisando os resultados obtidos, verifica-se que os coeficientes se encontram elevados, sendo que o ideal é apresentarem-se superiores a 0,7 (DeVellis, 2003).

As cinco variáveis anteriores foram obtidas através das médias do conjunto de questões agregadas a cada indicador. Estas variáveis foram obtidas através da computação de médias dos seguintes itens: Trust (T1, T2, T3), Commitment (C1, C2, C3), Intimacy (I1, I2, I3), Self-Connection (SC1, SC2, SC3) e Reciprocity (R1, R2). Saliente-se que a partir das médias destas variáveis se computou ainda uma nova variável, a Relationship (Trust, Commitment, Intimacy, Self-Connection, Reciprocity).

5.4.3 – Testes de hipóteses

Normalidade

Antes de se proceder aos testes estatísticos, verificou-se a normalidade das variáveis, sendo um dos pressupostos da aplicabilidade do T-test. Desta forma, vai-se verificar a normalidade nas variáveis: Trust, Commitment, Intimacy, Self-Connection, Reciprocity e Relationship, através do teste de Kolmogorov-Smirnov (ver Tabela 17).

Tabela 17 – Normalidade das variáveis quantitativas

Variáveis	p-value
Trust	<0,001
Commitment	<0,001
Intimacy	<0,001
Self-Connection	<0,001
Reciprocity	<0,001
Relationship	<0,001

Fonte: elaboração própria

Como se pode concluir da tabela, as variáveis quantitativas que se utilizam neste estudo não seguem uma distribuição normal pois o $p\text{-value} < 0,001$. Esta condição é importante, pois caso não se verifique a normalidade das variáveis não se devem utilizar testes paramétricos (como por exemplo o T-test) para validar as hipóteses de estudo mas sim testes não paramétrico (como por exemplo o teste Mann-Whitney).

Contudo, como a amostra deste estudo é de 787 indivíduos, superior a 30, podemos utilizar os T-test (Pestana e Gageiro, 2003).

Hipótese 1 – A utilização de novos serviços tem um efeito positivo na relação do fã com o clube

Para testar a hipótese 1 foram realizados T-test envolvendo as variáveis relativas aos novos serviços que o Sporting disponibiliza aos sócios, nomeadamente as Q9 (Bilhetes PDF), Q11 (App), Q13 (Merchandising) e Q16 (Eventos), variáveis qualitativas nominais face à variável Relationship, uma variável quantitativa (ver Tabela 18).

Tabela 18 – T-test novos serviços

Variáveis		Média	p-value Levene's	p-value t teste
Bilhetes PDF	Não	4,37	< 0,001	0,007
	Sim	4,48		
App	Não	4,35	< 0,001	<0,001
	Sim	4,51		
Merchandising	Não	4,30	< 0,001	<0,001
	Sim	4,57		
Eventos	Não	4,30	< 0,001	<0,001
	Sim	4,54		

Fonte: elaboração própria

Todos os testes foram estatisticamente significativos e as médias de cada variável, que corresponde a um serviço do Sporting, apresentam valores superiores para quem os utiliza, comparativamente com quem não os utiliza. Assim, conclui-se que os serviços afetam positivamente o relacionamento do fã com o clube, confirmando-se a Hipótese 1.

Hipótese 2 – As redes sociais têm um efeito positivo no relacionamento dos fãs com o clube

As variáveis que medem o impacto das redes sociais no relacionamento do Sporting com os seus fãs são: Q4 (página do Sporting adicionada no Facebook) e Q6 (Página do Sporting adicionada no Twitter), face à variável Relationship, correspondendo a duas variáveis qualitativas nominais face a uma variável quantitativa. Os testes tiveram por objetivo verificar se existe um impacto significativo da utilização das redes sociais, no relacionamento com o clube. Primeiro serão apresentadas as médias das variáveis, nos grupos que foram elaborados previamente, sendo depois apresentadas no geral (ver Tabela 19).

Tabela 19 – Médias dos utilizadores e não utilizadores de redes sociais

Condição	SCTRQS	Média Grupo A	Média Grupo B	Média Geral
Não tem página Facebook SCP adicionada	Trust	4,06	4,24	4,13
	Commitment	4,56	4,60	4,58
	Intimacy	4,15	4,10	4,13
	Self-Connection	4,10	4,19	4,15
	Reciprocity	3,78	3,77	3,77
Tem página Facebook SCP adicionada	Trust	4,36	4,55	4,47
	Commitment	4,84	4,80	4,82
	Intimacy	4,49	4,48	4,48
	Self-Connection	4,33	4,39	4,36
	Reciprocity	3,94	4,12	4,05
Não tem página Twitter SCP adicionada	Trust	4,29	4,49	4,41
	Commitment	4,78	4,75	4,76
	Intimacy	4,42	4,41	4,42
	Self-Connection	4,30	4,32	4,31
	Reciprocity	3,85	4,04	3,97
Tem página Twitter SCP adicionada	Trust	4,40	4,59	4,51
	Commitment	4,87	4,86	4,86
	Intimacy	4,52	4,54	4,53
	Self-Connection	4,32	4,48	4,41
	Reciprocity	4,05	4,21	4,15

Fonte: elaboração própria

De seguida, para verificar o impacto das redes sociais nas dimensões da escala SCTRQS, são realizadas duas MANOVAS, entre as variáveis dependentes Trust, Commitment, Intimacy, Self-Connection e Reciprocity face às variáveis Facebook e Twitter, que funcionam como fator (ver Tabela 20).

Tabela 20 – MANOVA SCTRQS face às redes sociais

Variável	SCTRQS	F	p-value
Facebook	Trust	12,369	< 0,001
	Commitment	16,392	< 0,001
	Intimacy	16,804	< 0,001
	Self-Connection	4,128	0,043
	Reciprocity	4,283	0,039
Twitter	Trust	4,38	0,037
	Commitment	10,116	0,002
	Intimacy	6,326	0,012
	Self-Connection	3,411	0,065
	Reciprocity	6,527	0,011

Fonte: elaboração própria

Para medir o impacto das redes sociais no relacionamento com o clube, são realizadas duas ANOVAS entre a variável dependente Relationship face às variáveis Facebook e Twitter, que funcionam como fator (ver Tabela 21).

Tabela 21 – ANOVA Relationship face às redes sociais

Variável	F	p-value
Facebook	13,726	< 0,001
Twitter	8,89	< 0,001

Fonte: elaboração própria

Os testes foram estatisticamente significativos e as médias de cada variável, correspondente a duas redes sociais utilizadas pelo Sporting, apresentam valores superiores para quem as utiliza, comparativamente com quem não as utiliza. É de salientar que a dimensão Self-Connection, relativamente à variável Twitter, não apresenta valores estatisticamente relevantes, ao contrário de todas as outras. No geral, conclui-se que as redes sociais afetam positivamente o relacionamento do fã com o clube, confirmando-se a Hipótese 2.

Uma vez que foram criados os Grupos A e B, verifica-se como a variável Localização (também um fator) tem impacto no relacionamento dos fãs que utilizam redes sociais com o clube (ver Tabelas 22 e 23).

Tabela 22 – λ wilks MANOVA Localização*Redes Sociais face a SCTRQS

Multivariate Test	λwilks	p-value	Partial Eta Squared
Localização*Facebook	0,997	0,846	0,003
Localização*Twitter	0,995	0,567	0,005

Fonte: elaboração própria

Tabela 23 – MANOVA Localização*Redes Sociais face a SCTRQS

Variável	SCTRQS	F	p-value	Partial Eta Squared
Localização*Facebook	Trust	0,001	0,977	< 0,001
	Commitment	0,377	0,539	< 0,001
	Intimacy	0,042	0,837	< 0,001
	Self-Connection	0,027	0,870	< 0,001
	Reciprocity	0,445	0,505	0,001
Localização*Twitter	Trust	0,001	0,945	< 0,001
	Commitment	0,377	0,815	< 0,001
	Intimacy	0,042	0,836	< 0,001
	Self-Connection	0,027	0,186	0,002
	Reciprocity	0,445	0,848	< 0,001

Fonte: elaboração própria

Os testes não revelam dados estatisticamente significativos em relação ao fator Localização. No sentido de controlar os efeitos das diferenças de género, idade e condição de fã (covariáveis) entre os grupos, realizam-se três testes MANCOVAS (ver Tabelas 24, 25, 26, 27, 28 e 29).

Tabela 24 – λ wilks MANCOVA Localização*Redes Sociais*Género

Multivariate Test	λwilks	p-value	Partial Eta Squared
Localização*Facebook*Género	0,987	0,180	0,010
Localização*Twitter*Género	0,976	0,214	0,008

Fonte: elaboração própria

Tabela 25 – MANCOVA Localização*Redes Sociais*Género

Variável	SCTRQS	F	p-value	Partial Eta Squared
Localização*Facebook*Género	Trust	0,317	0,813	0,001
	Commitment	0,237	0,871	0,001
	Intimacy	0,292	0,831	0,001
	Self-Connection	0,661	0,576	0,003
	Reciprocity	0,160	0,160	0,007
Localização*Twitter*Género	Trust	0,382	0,766	0,001
	Commitment	0,852	0,466	0,003
	Intimacy	1,656	0,175	0,006
	Self-Connection	2,971	0,031	0,011
	Reciprocity	2,254	0,081	0,009

Fonte: elaboração própria

Verifica-se que isolando o género, não existem dados estatisticamente significativos excepto na dimensão Self-Connection relativa à utilização do Twitter oficial. Contudo, esta situação é interessante pois no modelo geral do impacto das redes sociais no relacionamento, verificou-se a dimensão Self-Connection como a única em que não existiam dados significativos.

Tabela 26 – λ wilks MANCOVA Localização*Redes Sociais*Fã

Multivariate Test	λ wilks	p-value	Partial Eta Squared
Localização*Facebook*Fã	0,908	< 0,001	0,032
Localização*Twitter*Fã	0,976	0,214	0,008

Fonte: elaboração própria

Tabela 27 – MANCOVA Localização*Redes Sociais*Fã

Variável	SCTRQS	F	p-value	Partial Eta Squared
Localização*Facebook*Fã	Trust	6,167	< 0,001	0,023
	Commitment	21,122	< 0,001	0,075
	Intimacy	9,819	< 0,001	0,036
	Self-Connection	6,002	< 0,001	0,023
	Reciprocity	4,909	0,002	0,019
Localização*Twitter*Fã	Trust	0,833	0,476	0,003
	Commitment	2,547	0,055	0,010
	Intimacy	0,355	0,786	0,001
	Self-Connection	2,137	0,094	0,008
	Reciprocity	1,402	0,241	0,005

Fonte: elaboração própria

Verifica-se que isolando a condição de fã na utilização do Facebook do clube, com base na localização, existem dados estatisticamente significativos para todas as dimensões SCTRQS. Nas mesmas condições, não existem dados estatisticamente significativos relativamente à utilização do Twitter.

Tabela 28 – λ wilks MANCOVA Localização*Redes Sociais*Idade

Multivariate Test	λ wilks	p-value	Partial Eta Squared
Localização*Facebook*Idade	0,976	0,225	0,008
Localização*Twitter*Idade	0,978	0,321	0,007

Fonte: elaboração própria

Tabela 29 – MANCOVA Localização*Redes Sociais*Idade

Variável	SCTRQS	F	p-value	Partial Eta Squared
Localização*Facebook*Idade	Trust	0,472	0,702	0,002
	Commitment	1,184	0,315	0,005
	Intimacy	2,448	0,063	0,009
	Self-Connection	1,323	0,266	0,005
	Reciprocity	0,664	0,575	0,003
Localização*Twitter*Idade	Trust	1,722	0,161	0,007
	Commitment	0,163	0,921	0,001
	Intimacy	1,642	0,178	0,006
	Self-Connection	4,123	0,006	0,016
	Reciprocity	1,374	0,249	0,005

Fonte: elaboração própria

Verifica-se que isolando a idade, não existem dados estatisticamente significativos, excepto na dimensão Self-Connection relativa à utilização do Twitter oficial do clube. Novamente, esta situação é interessante pois no modelo geral do impacto das redes sociais no relacionamento, verificou-se a dimensão Self-Connection como a única em que não existiam dados significativos.

Para completar as conclusões sobre estes testes, realizam-se quatro ANCOVAS onde se testa o efeito das co-variáveis Localização, Género, Condição de Fã e Idade, face às variáveis Facebook e Twitter (fatores), na variável dependente Relationship (ver Tabelas 30, 31, 32 e 33).

Tabela 30 – ANCOVA Localização*Redes sociais face a Relationship

Relationship	F	p-value	Partial Eta Squared
Localização*Facebook	0,893	0,177	< 0,001
Localização*Twitter	0,136	0,712	< 0,001

Fonte: elaboração própria

Conclui-se que a localização não afeta o relacionamento dos seguidores do Facebook e Twitter do Sporting.

Tabela 31 – ANCOVA Género*Redes Sociais face a Relationship

Relationship	F	p-value	Partial Eta Squared
Género*Facebook	0,084	0,773	< 0,001
Género*Twitter	4,909	0,027	0,006

Fonte: elaboração própria

Verifica-se que o género influencia o relacionamento apenas dos seguidores do Twitter oficial do Sporting.

Tabela 32 – ANCOVA Fã*Redes Sociais face a Relationship

Relationship	F	p-value	Partial Eta Squared
Fã*Facebook	29,443	< 0,001	0,036
Fã*Twitter	2,316	0,003	0,003

Fonte: elaboração própria

Verifica-se que a condição de fã influencia o relacionamento dos seguidores do Facebook e Twitter oficiais do Sporting.

Tabela 33 – ANCOVA Idade*Redes Sociais face a Relationship

Relationship	F	p-value	Partial Eta Squared
Idade*Facebook	1,535	0,216	0,002
Idade*Twitter	5,854	0,016	0,007

Fonte: elaboração própria

Verifica-se que a idade influencia apenas o relacionamento dos seguidores do Twitter oficial do Sporting

Hipótese 3 – Os fãs geograficamente mais distantes estão menos envolvidos e comprometidos com o clube

Esta hipótese foi testada através de uma MANOVA (ver Tabelas 34 e 35), complementada por uma ANOVA (ver Tabela 36). As variáveis dependentes são Trust, Commitment, Intimacy, Self-Connection, Reciprocity e Relationship e o fator é Localização Geográfica (i.e., reside na Área Metropolitana de Lisboa ou fora da Área Metropolitana de Lisboa, que inclui território nacional e residentes no estrangeiro). Na elaboração das MANCOVAS foram utilizadas como covariáveis a Condição de Fã e o Género, ambas variáveis nominais.

Tabela 34 – λ wilks MANOVA SCTRQS face a Localização

Multivariate Test	λwilks	p-value	Partial Eta Squared
Localização	0,969	<0,001	0,031

Fonte: elaboração própria

Tabela 35 – MANOVA SCTRQS face a Localização

Variáveis	Média		F	p-value	Partial Eta Squared
Trust	Fora AML	4,52	14,877	<0,001	0,019
	AML	4,33			
Commitment	Fora AML	4,79	0,552	0,458	0,001
	AML	4,81			
Intimacy	Fora AML	4,46	0,004	0,952	< 0,001
	AML	4,46			
Self-Connection	Fora AML	4,38	1,466	0,226	0,002
	AML	4,31			
Reciprocity	Fora AML	4,10	6,328	0,012	0,008
	AML	3,93			

Fonte: elaboração própria

Tabela 36 – ANOVA Relationship face a Localização

Variável	Média		F	p-value
Relationship	Fora AML	4,45	4,113	0,043
	AML	4,37		

Fonte: elaboração própria

Os testes foram estatisticamente significativos para as dimensões Trust e Reciprocity, verificando-se que as médias dos fãs de fora da Área Metropolitana de Lisboa, apresentam valores superiores aos fãs da Área Metropolitana de Lisboa. Embora o teste não seja estatisticamente significativo, verifica-se que também na dimensão Self-Connection as médias dos fãs de fora da Área Metropolitana de Lisboa é superior aos que residem na Área Metropolitana de Lisboa. O teste geral foi estatisticamente significativo, apresentando uma média no relacionamento dos residentes fora da Área Metropolitana de Lisboa superior aos fãs da Área Metropolitana de Lisboa. Assim, a Hipótese 3 não se confirma.

No sentido de controlar os efeitos das diferenças de condição de fã, género e idade (covariáveis) entre os grupos, realizam-se três testes MANCOVA (ver Tabelas 37 e 38).

Tabela 37 – λ wilks MANCOVAS Localização*Fã, Localização*Género e Localização*Idade face a SCTRQS

Multivariate Test	λ wilks	p-value	Partial Eta Squared
Localização*Fã	0,990	0,170	0,010
Localização*Género	0,991	0,193	0,009
Localização*Idade	0,996	0,710	0,004

Fonte: elaboração própria

Tabela 38 – MANCOVAS Localização*Fã, Localização*Gênero e Localização*Idade face a SCTRQS

Variável	SCTRQS	F	p-value	Partial Eta Squared
Localização*Fã	Trust	2,294	0,130	0,003
	Commitment	0,093	0,761	< 0,001
	Intimacy	0,058	0,809	< 0,001
	Self-Connection	2,944	0,087	0,004
	Reciprocity	2,834	0,093	0,004
Localização*Gênero	Trust	0,493	0,483	0,001
	Commitment	0,137	0,711	< 0,001
	Intimacy	0,161	0,689	< 0,001
	Self-Connection	1,582	0,209	0,002
	Reciprocity	4,262	0,039	0,005
Localização*Idade	Trust	0,969	0,325	0,001
	Commitment	0,061	0,806	< 0,001
	Intimacy	0,108	0,743	< 0,001
	Self-Connection	2,247	0,134	0,003
	Reciprocity	0,858	0,355	0,001

Fonte: elaboração própria

Os testes não revelaram dados estatisticamente significativos na escala SCRTQS, isolando as três variáveis mencionadas, excepto na dimensão Reciprocity relativamente ao género.

Hipótese 4 – As estratégias e iniciativas de marketing do clube têm um efeito menos acentuado no relacionamento dos fãs geograficamente mais distantes com o clube

Para testar esta hipótese realizaram-se testes MANOVAS, usando como variáveis dependentes as variáveis SCTRQS e fatores a Localização em conjunto com as variáveis relativas aos serviços e iniciativas de marketing: Q4 (adicionada a página do clube no Facebook), Q6 (adicionada a página do clube no Twitter), Q8 (Site), Q11 (App), Q12 (Sporting TV), Q13 (Merchandising), Q16 (Eventos) e Q17 (atratividade das campanhas de marketing), num desenho dois por seis (ver Tabelas 39 e 40). Para averiguar o impacto no relacionamento com os fãs, as variáveis relativas aos serviços e iniciativas de marketing, em conjunto com a variável Localização, fazem face à variável dependente Relationship.

De ressaltar que algumas variáveis que foram utilizadas nos testes de redes sociais, e nos de serviços, também foram consideradas nos testes relativos a estratégias de marketing. Isto acontece pela natureza dos canais de comunicação e de alguns serviços, que são as principais formas de alcançar os fãs do clube.

Tabela 39 – λ wilks MANOVAS estratégias e iniciativas de marketing*Localização face a SCTRQS

Multivariate Test	λ wilks	p-value	Partial Eta Squared
Localização*Facebook	0,997	0,846	0,003
Localização*Twitter	0,995	0,567	0,005
Localização*Site	0,975	0,001	0,025
Localização*App	0,994	0,469	0,006
Localização*Sporting TV	0,971	< 0,001	0,029
Localização*Merchandising	0,998	0,884	0,002
Localização*Eventos	0,993	0,331	0,007
Localização*Campanhas	0,992	0,263	0,008

Fonte: elaboração própria

Dos testes realizados, apenas o *site* e Sporting TV apresentam significância estatística. Por esse motivo, apresenta-se a MANOVA realizada com essas variáveis para perceber o impacto nas dimensões SCTRQS.

Tabela 40 – MANOVAS estratégias e iniciativas de marketing*Localização face a SCTRQS

Variável	SCTRQS	F	p-value	Partial Eta Squared
Localização*Site	Trust	2,312	0,129	0,003
	Commitment	8,447	0,004	0,011
	Intimacy	3,341	0,068	0,004
	Self-Connection	0,764	0,382	0,001
	Reciprocity	0,160	0,690	< 0,001
Localização*Sporting TV	Trust	8,196	0,004	0,100
	Commitment	3,319	0,069	0,004
	Intimacy	0,195	0,659	< 0,001
	Self-Connection	0,190	0,663	< 0,001
	Reciprocity	0,224	0,636	< 0,001

Fonte: elaboração própria

Os testes permitem verificar que o *site* tem impacto na dimensão Commitment, enquanto que a TV tem impacto na dimensão Trust.

De seguida, verifica-se qual o impacto que todas as variáveis teriam no relacionamento com o clube, fazendo-se uma ANOVA com a variável Relationship como variável dependente face a dois fatores, a Localização Geográfica e cada uma das variáveis relativas às estratégias e iniciativas de marketing (ver Tabela 41).

Tabela 41 – ANOVA estratégias e iniciativas de marketing*Localização face a Relationship

Relationship	F	p-value	Partial Eta Squared
Localização*Facebook	0,018	0,893	< 0,001
Localização*Twitter	0,136	0,712	< 0,001
Localização*Site	1,238	0,266	0,002
Localização*App	0,212	0,645	< 0,001
Localização*Sporting TV	0,350	0,554	< 0,001
Localização*Merchandising	0,080	0,777	< 0,001
Localização*Eventos	0,102	0,749	< 0,001
Localização*Campanhas	0,203	0,653	< 0,001

Fonte: elaboração própria

Os testes apresentam significância estatística nas dimensões SCTRQS quando se analisa o *site* e a TV. Contudo, quando se mede o impacto que cada estratégia e iniciativa de marketing tem, com base na localização, no relacionamento dos fãs com o clube, não se verifica qualquer significância estatística, descartando assim a possibilidade de a localização geográfica influenciar a adesão às estratégias e iniciativas de marketing. Assim, a Hipótese 4 não se confirma.

No sentido de controlar os efeitos das diferenças de condição de fã, género e idade entre os grupos, realizam-se testes ANCOVA (ver Tabelas 42, 43 e 44).

Tabela 42 – ANCOVAS estratégias e iniciativas de marketing*Localização*Género para a Relationship

Relationship	F	p-value	Partial Eta Squared
Localização*Facebook*Género	0,732	0,533	0,003
Localização*Twitter*Género	1,787	0,148	0,007
Localização*Site*Género	14,427	< 0,001	0,053
Localização*App*Género	4,714	0,003	0,018
Localização*Sporting TV*Género	6,906	< 0,001	0,026
Localização*Merchandising*Género	16,705	< 0,001	0,060
Localização*Eventos*Género	13,874	< 0,001	0,051
Localização*Campanhas*Género	18,365	< 0,001	0,066

Fonte: elaboração própria

Verifica-se que, com base na localização geográfica, o género influencia a utilização do *site*, utilização da aplicação móvel, visualização da Sporting TV, compra de *merchandising*, participação em eventos e a atratividade das campanhas de marketing do clube.

Tabela 43 – ANCOVAS estratégias e iniciativas de marketing*Localização*Fã para a Relationship

Relationship	F	p-value	Partial Eta Squared
Localização*Facebook*Fã	18,586	< 0,001	0,087
Localização*Twitter*Fã	2,81	0,039	0,011
Localização*Site*Fã	17,647	< 0,001	0,063
Localização*App*Fã	3,666	0,012	0,014
Localização*Sporting TV*Fã	7,566	< 0,001	0,028
Localização*Merchandising*Fã	10,762	< 0,001	0,040
Localização*Eventos*Fã	10,546	< 0,001	0,039
Localização*Campanhas*Fã	23,617	< 0,001	0,083

Fonte: elaboração própria

Verifica-se que, com base na localização geográfica, a condição de fã influencia a utilização do Facebook, utilização do *site*, utilização da aplicação móvel, visualização da Sporting TV, compra de *merchandising*, participação em eventos e a atratividade das campanhas de marketing do clube.

Tabela 44 – ANCOVAS estratégias e iniciativas de marketing*Localização*Idade para a Relationship

Relationship	F	p-value	Partial Eta Squared
Localização*Facebook*Idade	2,498	0,059	0,010
Localização*Twitter*Idade	1,224	0,300	0,005
Localização*Site*Idade	16,777	< 0,001	0,061
Localização*App*Idade	4,259	0,005	0,016
Localização*Sporting TV*Idade	5,362	0,001	0,020
Localização*Merchandising*Idade	18,916	< 0,001	0,068
Localização*Eventos*Idade	18,854	< 0,001	0,068
Localização*Campanhas*Idade	22,845	< 0,001	0,081

Fonte: elaboração própria

Verifica-se que, com base na localização geográfica, a idade influencia a utilização do *site*, visualização da Sporting TV, utilização da aplicação móvel, compra de *merchandising*, participação em eventos e a atratividade das campanhas de marketing do clube.

5.5 – Discussão dos resultados

Os testes de hipóteses realizados permitiram confirmar a primeira e segunda hipóteses, não confirmando completamente a terceira e quarta. Este cenário, com base no conteúdo absorvido pelas entrevistas aos dirigentes do clube, era algo expectável embora a revisão bibliográfica e algum senso comum apontasse para a possível validação de todas as hipóteses.

Na primeira hipótese, verificou-se se os serviços mais recentes, disponibilizados aos fãs, estão a ter a adesão e sucesso esperados pelos dirigentes e se têm um impacto positivo no relacionamento dos fãs com o Sporting. De acordo com a Tabela 18, existem diferenças estatisticamente significativas (nível de significância de 5%) para todas as variáveis. Verifica-se assim que quem utiliza os serviços disponibilizados pelo Sporting Clube de Portugal terá um relacionamento, em média, mais forte que quem não utiliza. Desta forma, a Hipótese 1 confirma-se, tal como já era expectável com base no que foi estudado na revisão de literatura e com base nas entrevistas aos dirigentes do clube.

Na segunda hipótese, testou-se a influência das redes sociais no relacionamento dos fãs com o clube. Das Tabelas 19 e 20 conclui-se que o Facebook tem relevância estatística em todas as componentes da escala SCTRQS, apresentando médias mais fortes para os fãs fora da Área Metropolitana de Lisboa nas dimensões Trust, Self-Connection e Reciprocity. Por seu lado, os fãs residentes na Área Metropolitana de Lisboa apresentam médias mais fortes para as dimensões

Commitment e Intimacy. O Twitter não influencia quatro das cinco componentes da escala. Neste caso, apresentam-se médias mais fortes para os fãs residentes fora da Área Metropolitana de Lisboa nas dimensões Trust, Intimacy, Self-Connection e Reciprocity. Os fãs residentes na Área Metropolitana de Lisboa apresentam uma média superior na dimensão Commitment. Quando se observa o efeito do Facebook e Twitter no relacionamento, na Tabela 21, verifica-se que existe significância estatística em ambas. Ou seja, comprova-se que as redes sociais têm um impacto positivo no relacionamento dos fãs com o clube, confirmando-se a Hipótese. 2. Este resultado, mais uma vez, vai de encontro ao que se esperava após as entrevistas aos dirigentes e após a revisão de literatura. Note-se que ambas as redes sociais conseguem impulsionar os níveis de confiança, ligação ao clube e de reciprocidade dos fãs que residem mais longe da sede do clube, sendo este fator importante para as conclusões da hipótese seguinte pois estes canais de comunicação têm um cariz essencial para chegar aos fãs que não vivem tão de perto da atualidade do clube.

Após se verificar a hipótese no geral, verificou-se o efeito de outras variáveis no modelo. Assim, respeitando os grupos criados, quando se relaciona a localização geográfica com o Facebook e Twitter, estas não impactam o modelo em nenhuma das dimensões da escala, como é possível confirmar na Tabela 23, não tendo impacto no relacionamento, como se verifica na Tabela 30. Ou seja, a localização geográfica dos fãs que utilizam as redes sociais não vai ter impacto no relacionamento destes com o Sporting, embora esta seja uma estratégia importante para alcançar os fãs mais distantes, como já se verificou. Contudo, também os fãs geograficamente mais próximos do clube dão bastante relevância às redes sociais.

O género, quando relacionado com a localização e Facebook não impacta as dimensões de relacionamento. Contudo, quando relacionado com a localização e Twitter irá ter impacto na dimensão Self-Connection (ver Tabela 25). Assim, quando segmentamos os utilizadores das redes sociais oficiais do clube face à sua localização geográfica e ao género, o relacionamento com o clube é afetado para os utilizadores do Twitter e não é afetado para os utilizadores do Facebook, como se confirma na Tabela 31. Este estudo engloba uma amostra de 88% de indivíduos do sexo Masculino e mostra que o Twitter ainda é uma rede em expansão, quando comparada com a utilização do Facebook. Esses aspetos podem ser relevantes para estas conclusões pois a grande maioria dos utilizadores são do sexo Masculino.

A condição de fã, por outro lado, influencia todas as dimensões quando relacionada com a localização e Facebook. Quando relacionada com a localização e Twitter, não tem qualquer influência nas dimensões SCTRQS, como se comprova na Tabela 27. Contudo, o relacionamento dos fãs, quando segmentado pela condição de fã face à localização geográfica e às redes sociais, será afetado em ambas as redes estudadas, como se verifica na Tabela 32. Os sócios têm um relacionamento mais forte que os adeptos e estes um relacionamento mais forte que os

simpatizantes (que, contudo, se apresentam num número reduzido neste estudo, face às outras duas categorias de fã mencionadas).

A idade terá um comportamento semelhante ao género, não tendo qualquer influência nas dimensões quando relacionada com a localização e com Facebook. Já quando relacionada com a localização e Twitter, terá impacto apenas na dimensão Self-Connection (ver Tabela 29). Assim, verifica-se que face às condições já enumeradas, a idade afeta o relacionamento dos fãs que utilizam o Twitter mas não afeta o relacionamento dos fãs que utilizam o Facebook (ver Tabela 33). O facto de o Twitter estar em expansão e ainda não atingir fortemente todos os escalões de idade, como o Facebook já atinge, pode ajudar a explicar esta questão.

A Hipótese 3 pretende verificar se a localização geográfica vai influenciar o relacionamento dos fãs com o clube. Analisando a Tabela 35 é possível verificar que existe relevância estatística para as variáveis Trust e Reciprocity. Nestas variáveis verificamos que as médias do Grupo B são superiores às do Grupo A. Ou seja, os fãs que residem fora da Área Metropolitana de Lisboa têm maior envolvimento e comprometimento com o clube, sendo essa conclusão sustentada pelos valores que as variáveis Trust e Reciprocity impactaram no relacionamento, ou seja, a confiança e a reciprocidade dos fãs geograficamente mais distantes do clube consegue ser superior à dos fãs geograficamente mais próximos. Estes valores causam alguma surpresa quando se observam pela primeira vez mas, com base em todo o conhecimento adquirido através das entrevistas aos dirigentes do Sporting, verifica-se que estes procuram alcançar resultados desta natureza, tendo o cuidado de tentar satisfazer as necessidades dos diferentes grupos de fãs existentes. Nesse sentido, verifica-se que a confiança e a reciprocidade dos fãs geograficamente mais distantes já atinge patamares pretendidos pelos dirigentes do clube, havendo a necessidade de ainda trabalhar aspetos de comprometimento e intimidade com o clube. É de salientar que, embora o teste não tenha sido estatisticamente significativo, a média da dimensão Self-Connection também foi superior para os fãs geograficamente mais distantes, ou seja, estes sentem-se cada vez mais ligados ao clube.

A análise ao teste da Tabela 36, que apresenta um resultado estatisticamente significativo, permite concluir que a Hipótese 3 não se verifica, ou seja, os fãs geograficamente mais distantes têm, em média, um relacionamento mais forte, que os fãs geograficamente mais próximos do clube. Esta conclusão sustenta as declarações dos dirigentes do Sporting, nas entrevistas do Estudo 1, que afirmaram estar a desenvolver esforços para equilibrar o relacionamento dos fãs geograficamente mais distantes, recorrendo a diversas estratégias, e consideram já ter alguns resultados práticos desse esforço. O teste de hipóteses realizado confere-lhes razão pois já existem níveis de confiança, ligação e reciprocidade que permitem afirmar que a relação dos fãs geograficamente mais distantes é, com base neste estudo, mais forte que a dos fãs geograficamente mais próximos do clube.

Para aprofundar conhecimento, verificou-se o efeito de outras variáveis nesta hipótese. Analisando a Tabela 38 verifica-se que a condição de fã e a idade, quando interligadas com a localização geográfica, não influenciam os grupos pois não afetam nenhuma das cinco dimensões SCTRQS. O Género tem influência apenas na dimensão Reciprocity.

Na Hipótese 4 verificou-se se o impacto das estratégias e iniciativas de marketing do clube terá um efeito menos significativo nos fãs geograficamente mais distantes do clube. Previamente já se verificou, na hipótese 3, que o relacionamento dos fãs não é afetado pela localização geográfica. Neste caso verificou-se se esta conclusão é sustentada pela utilização dos serviços e pela adesão às iniciativas e estratégias que o clube disponibiliza aos fãs. Das variáveis testadas, verifica-se que apenas o *site* (dimensão Commitment) e a Sporting TV (dimensão Trust) têm relevância estatística (ver Tabela 40).

Explorando estes dois indicadores, recorrendo à Tabela 41, é possível verificar que embora a localização geográfica tenha impacto numa dimensão para o *site* e para a Sporting TV, o relacionamento dos fãs, face às estratégias e iniciativas de marketing não é afetado por esta variável. Desta forma, conclui-se que a Hipótese 4 não se confirma, indo de encontro às declarações e expectativas dos dirigentes do Sporting Clube de Portugal, quando entrevistados no Estudo 1, que mencionavam algumas destas iniciativas como pontos fortes para alcançar os diferentes grupos de fãs. Embora algumas iniciativas ainda não tenham a adesão, no global, que os dirigentes esperavam, verifica-se que, como esperado, os serviços são utilizados pelos fãs geograficamente mais próximos do clube pois têm todas as possibilidades para usufruir do que o clube lhes oferece. Contudo, também os fãs geograficamente mais distantes procuram os serviços disponibilizados pelo clube, havendo aqui uma sintonia entre as expectativas dos dirigentes e a realidade quanto ao sucesso das estratégias e iniciativas de marketing para alcançar diferentes grupos de fãs.

Aprofundando conhecimento, verificou-se o efeito de outras variáveis neste modelo, ou seja, isolou-se o efeito do género, da condição de fã e da idade. Os testes permitiram concluir que o género influencia o relacionamento dos fãs com o clube, exceto nas redes sociais (ver Tabela 42). O elevado número de indivíduos do sexo masculino face ao sexo feminino na amostra deste estudo pode significar que ainda é necessário explorar iniciativas que sejam adaptadas e vão de encontro às necessidades do sexo feminino. Podem ser exploradas diferentes alternativas de *merchandising*, a criação de eventos, conteúdos no *site* oficial e na Sporting TV. A condição de fã influencia o relacionamento com o clube, em todas as variáveis (ver Tabela 43). Aqui volta-se a concluir que o sócio tem um relacionamento mais forte e maior adesão às iniciativas do clube face ao adepto, sendo que este tem um relacionamento mais forte e maior adesão às iniciativas do clube face ao simpatizante. É clara a aposta dos dirigentes nos sócios, como mencionado nas entrevistas, pois são estes que contribuem mensalmente com um valor monetário para o clube e serão, naturalmente, recompensados em primeiro lugar. A quantidade de benefícios oferecidos

aos sócios não foi aprofundada neste estudo, pois utilizou-se o termo fã para alcançar todos os grupos de sócios, adeptos e simpatizantes do clube. Contudo, após estudar e apresentar o clube e realizar as entrevistas aos dirigentes, verificou-se que existem diversos benefícios, em produtos, serviços e eventos do Sporting mas também em parceiros comerciais do clube (descontos em combustível, viagens, ginásios, cinemas, etc.). Contudo, é fundamental que se criem iniciativas para alcançar adeptos e simpatizantes, podendo até esta ser uma forma de potenciar o relacionamento com o clube e, a curto/médio prazo, um simpatizante transformar-se num adepto e posteriormente num sócio. A idade influencia o relacionamento dos fãs com o clube, exceto nas redes sociais (ver Tabela 44). Neste caso, verifica-se a necessidade do clube adaptar iniciativas, produtos e serviços às diferentes idades e, consequentemente, necessidades dos seus fãs.

Capítulo VI – Conclusões

6.1 – Síntese de resultados

A presente dissertação ajudou a perceber que o futebol em Portugal se alterou, passando a ser mais que um desporto, um negócio. Os clubes são vistos em muitos aspetos como empresas e os fãs como consumidores, tudo com características únicas provenientes do fator emocional que rodeia todo este mundo. O panorama do futebol português apresenta o domínio claro de três clubes dentro e fora das quatro linhas de jogo, pois são estes clubes que aliam os resultados e conquistas desportivas a representatividade de fãs e a fluxos financeiros relevantes. Entre esses clubes está o Sporting Clube de Portugal, alvo desta investigação, dividida em dois estudos que visam perceber as expectativas dos dirigentes e a realidade dos fãs do clube.

Os resultados alcançados permitem, em primeiro lugar, identificar alguma sintonia entre as considerações dos dirigentes do Sporting e a visão de alguns profissionais da área, externos ao clube. Embora discordem em alguns pontos, verifica-se que nos pontos-chave de análise desta dissertação existe convergência de opiniões, nomeadamente na importância dos canais de comunicação, no desenvolvimento de estratégias e iniciativas de marketing de acordo com as necessidades dos fãs, na necessidade de alcançar os diferentes grupos de fãs e na existência de espaço para a marca Sporting crescer, sendo possível afirmar que os dirigentes têm implementado e investido em estratégias e iniciativas importantes para a gestão desportiva do clube, nomeadamente no que diz respeito à captação de fãs, parceiros estratégicos e na criação de canais de comunicação e iniciativas de marketing.

Posteriormente, verifica-se que existe alguma correspondência entre as expectativas dos dirigentes do clube face à satisfação dos fãs, o que é fulcral para a gestão do clube. As estratégias e iniciativas de marketing estão, na sua maioria, a ser bem recebidas pelos fãs, o que pode indicar o sucesso que eles esperam ter no delineamento das estratégias mas não os pode deixar descansados, pois têm que estar atentos ao evoluir dos tempos e às diferentes necessidades que vão constantemente surgindo junto dos fãs, tendo também que aperfeiçoar as estratégias que ainda não estão a ter o impacto esperado, devendo dar especial atenção à aplicação móvel, à venda de bilhetes PDF e à venda de *merchandising* que, segundo as entrevistas realizadas, é visto como bastante importante pelos dirigentes. Sobre as redes sociais, verifica-se que ganharam um protagonismo diário, procurando o Sporting inovar-se e estar presente em diferentes redes, sendo já bastante conhecido no Facebook e Twitter. Outros canais oficiais como o *site* e a Sporting TV também têm importância, não esquecendo o jornal do clube e não menosprezando todos os outros *media* que ajudam na divulgação da marca, impactando no seu valor.

Um forte relacionamento dos fãs com o clube é uma das prioridades dos dirigentes do Sporting Clube de Portugal. Os questionários aos fãs, face às entrevistas aos dirigentes, mostram que as

estratégias de marketing desportivo, os serviços disponibilizados e os canais de comunicação têm um impacto positivo no relacionamento dos fãs com o clube.

É notório que existe um grande orgulho dos fãs e dirigentes no Sporting Clube de Portugal e que o relacionamento dos fãs com o clube apresenta níveis bastante positivos face às variáveis estudadas nesta investigação, mesmo para os fãs geograficamente mais distantes da cidade de Lisboa, de onde é oriundo o clube, para os quais tem havido uma atenção especial dos dirigentes. O Sporting não é um clube de Lisboa, é um clube de Portugal e com representatividade internacional e, face a esta realidade, têm que existir estratégias e iniciativas que procurem alcançar os fãs que não possam viver tão de perto o dia-a-dia do clube. Este estudo permite verificar que os dirigentes têm consciência da importância de todos os grupos de fãs e têm noção da dificuldade em alcançar alguns. Como tal, indicaram nas entrevistas do Estudo 1 que têm vindo a realizar um esforço e uma adaptação de estratégias (ex: maximização dos Núcleos Sportinguistas existentes por todo o mundo, através da venda de *merchandising*, da criação de uma rede de transportes para os jogos do clube e da visita de dirigentes e atletas a estas comunidades) que, ao que este estudo indica, têm um impacto positivo no relacionamento dos fãs geograficamente mais distantes, com o clube.

Depreende-se desta investigação que a marca Sporting ainda tem espaço para crescer, a nível nacional e internacional, seja através do estabelecimento de parcerias estratégicas com diversas entidades (a procura de relações *win-win* no estabelecimento de patrocínios e parcerias), pela venda de *merchandising* oficial e licenciamento de produtos ou por via de estratégias de marketing desportivo inovadoras, que os canais de comunicação tão bem ajudam a divulgar, não descurando os resultados desportivos, especialmente do futebol profissional. A conjuntura económica global pode influenciar alguns negócios mas, o surgimento de marcas e empresas que se querem expandir por via do desporto facilita a obtenção de parceiros e a criação de novas estratégias de expansão para o clube, alicerçadas na forte lealdade e fidelidade dos fãs perante uma marca desportiva.

6.2 – Contributos do estudo para a gestão de clubes de futebol

Este estudo torna-se relevante para a gestão de clubes de futebol pois, em primeiro lugar, aborda uma questão que é essencial para a gestão de um clube desportivo: o relacionamento com os seus fãs. Sem fãs um clube não faz sentido, são eles a sua força maior, estão sempre presentes nos bons e maus momentos, defendem o clube perante os rivais, têm uma ligação emocional ao clube que permite criar laços de lealdade que poucas marcas conseguirão igualar e, quanto mais forte for o seu relacionamento, mais sucesso terá o clube nas suas iniciativas e estratégias de marketing, mais receitas poderá adquirir e maiores possibilidades terá de expandir e aumentar o valor da sua marca.

Em segundo lugar, retrata a importância que as redes sociais ganharam na gestão de um clube. Este estudo refere-se especificamente ao Facebook e ao Twitter, onde praticamente todos os grandes clubes internacionais já possuem contas oficiais, mas há que salientar que as características destas redes fazem com que hoje em dia seja possível encontrar clubes a explorar diferentes redes, como o Instagram, Google+ ou Snapchat. A questão das redes sociais cria uma ligação direta a outras plataformas *online* cada vez mais desenvolvidas pelos clubes, como o caso do Youtube, Spotify, blogs e fóruns oficiais, etc. Existe todo um mundo novo associado às novas tecnologias que os clubes de futebol devem explorar, como forma de divulgar a sua marca, divulgar os seus produtos/serviços e alcançar os fãs. Também se deve salientar que as redes sociais e as comunidades *online* permitem potenciar negócios e parcerias, pois é bastante fácil e intuitivo fazer a associação de duas ou mais marcas a determinadas campanhas. Contudo, é de salientar que a importância destes canais de comunicação deve ser aliado à manutenção e atualização de outros canais como o *site*, televisão ou jornal oficial do clube e, se possível, a *medias* independentes que também publicam diariamente informações sobre o clube, disponíveis nacional e internacionalmente.

Efetivamente, pode-se comprovar que as redes sociais têm um papel relevante para aproximar os fãs do clube, as suas características permitem alcançar um fã em qualquer parte do mundo e permitem que este possa comunicar e interagir com o clube e com outros fãs. À utilidade para difundir notícias e informações diárias relevantes, as redes sociais permitem que o fã se sinta mais próximo do clube por conseguir enviar opiniões, sugestões e *feedback* sobre produtos/serviços, actos de gestão ou desempenhos desportivos do clube. Para os grandes clubes, como o Sporting, é fundamental estar presente nas mais diversas redes sociais dada a importância que as mesmas têm nos dias que correm, junto dos fãs.

Por último, mas não menos importante, este estudo revela a importância que as estratégias e iniciativas de marketing, desenvolvidas por um clube têm, para os fãs, bem como a necessidade de estes sentirem que o clube lhes confere benefícios perante a sua fidelidade. Todos os eventos, serviços, *merchandising*, campanhas, etc... devem ser estudados ao pormenor de forma a alcançar sempre a segmentação de fãs que se pretende. Ou seja, devem existir estratégias de marketing gerais que guiem o caminho do clube mas, ao mesmo tempo, devem existir soluções para os fãs que estejam geograficamente mais distantes do clube, para os diferentes géneros, diferentes idades, de forma a existirem ofertas que correspondam a diferentes tipos de procura. É essencial que os fãs não percam o interesse e não diminuam o seu comprometimento com o clube portanto, um clube deve estar sempre um passo à frente e antecipar o tipo de necessidades que diferentes fãs terão – é péssimo para um clube receber o *feedback* de um fã que indique que o clube não dispõe de *merchandising*, iniciativas ou eventos que o agradem. Este estudo comprova que num conjunto de iniciativas existirão sempre as que vão ter mais e menos sucesso. É fundamental um clube entender o impacto que está a criar junto dos fãs para poder maximizar todas as suas estratégias, melhorar as que estão a ser menos aceites ou até explorar

oportunidades. Aqui se salienta a importância de uma boa comunicação entre clube e fãs, seja através de sugestões espontâneas dos fãs ou através de estudos prévios ao lançamento de produtos ou serviços do clube.

É fundamental desmembrar nas conclusões deste estudo o termo fã. Num clube, todos os sócios, adeptos e simpatizantes são fundamentais mas, é notório que existe a procura de angariar sócios e criar condições para que estes se mantenham durante largos anos nessas condições. Assim, é fundamental que um clube defina estratégias com vista a potenciar o relacionamento de um simpatizante ou de um adepto ao ponto de este se poder transformar num sócio. Mesmo que isto não aconteça, um simpatizante e um adepto, ao sentirem que o clube também adapta estratégias com vista a os alcançar, não verão o seu relacionamento com o clube afetado negativamente, não se distanciando do clube. Isto já será bastante importante para manter a lealdade, fidelidade e satisfação em níveis elevados, independentemente dos resultados desportivos que terão sempre o seu impacto nos fãs. As estratégias e benefícios devem ser diferentes, consoante a categoria de fã identificada mas também consoante o género e a idade de cada grupo. Mais uma vez é fundamental criar iniciativas e estratégias adaptadas também à localização geográfica, nomeadamente para clubes de grande dimensão, como o Sporting, com representatividade a nível mundial.

A confiança, comprometimento, familiaridade, ligação e reciprocidade dos fãs devem ser uma prioridade na gestão desportiva, sobretudo em clubes de grande dimensão que têm que adaptar as suas estratégias, iniciativas, canais de comunicação e benefícios a diferentes grupos de fãs, residentes em diferentes áreas geográficas a nível mundial, de diferentes géneros e com diferentes idade, mas todos eles fundamentais para o clube.

O conjunto de meios e mecanismos disponíveis para um clube de futebol da dimensão do Sporting Clube de Portugal confere-lhe uma elevada visibilidade a nível institucional, desportivo, social e económico, a nível mundial, que lhe permite estar em constante evolução e satisfazer as cada vez mais exigentes necessidades dos seus fãs. Esta projeção também lhe confere a possibilidade de estabelecer parcerias estratégicas a nível mundial, internacionalizando e valorizando a marca.

Este estudo ajudou também a perceber que um clube como o Sporting tem que ter uma forte estrutura para trabalhar a complexidade inerente a todas as áreas atrás mencionadas. A existência de dirigentes e grupos de trabalho focados na imagem da marca, no relacionamento com fãs, no marketing, nos canais de comunicação, na expansão, nas parcerias comerciais e na estratégia é fundamental.

6.3 – Limitações e sugestões para futura investigação

Durante o desenvolvimento da investigação foram surgindo pequenos obstáculos que foram sempre ultrapassados com alterações metodológicas ou ajustando as estratégias para obter e recolher informação, como no caso das entrevistas aos dirigentes do Sporting Clube de Portugal, que por motivos de agenda, não conseguiam reunir pessoalmente nas datas pretendidas. Contudo, não deixaram de ser acessíveis e participar, utilizando-se outros métodos para realizar as entrevistas.

As características da rede social Facebook podem traduzir uma limitação a este estudo pois existem inúmeras páginas não oficiais do Sporting Clube de Portugal que difundem conteúdos bastante próximos dos oficiais, podendo alguns dos inquiridos não distinguir as páginas e considerar que seguem a página oficial do clube.

Quanto a recomendações para futuras investigações, para além do que já foi mencionado, devo indicar que a marca Sporting tem uma envolvente bastante expressiva a nível nacional, mesmo a nível internacional, o que pode conferir elevado interesse académico para a realização de várias e diferentes investigações.

Pelo facto de o Sporting ser considerado um clube eclético, considero que seria interessante medir e comparar o relacionamento dos fãs com o clube, segmentando por modalidades desportivas (futebol, futsal, andebol, etc.).

Do ponto de vista de investigação futura, considero que a recolha de entrevistas a mais dirigentes do clube, de diferentes áreas, pode conduzir à obtenção de mais e valiosas informações sobre as estratégias delineadas pelo clube.

Seria também interessante medir a qualidade e satisfação que os fãs demonstram em termos dos serviços, produtos e canais de comunicação, disponibilizados pelo clube aos fãs, de forma mais precisa (por exemplo, através de escalas de Likert de cinco pontos), no sentido de perceber a sua eficácia e possíveis necessidades de melhoria.

Investigações futuras que comparem o nível de relacionamento dos fãs de diferentes clubes face a estratégias semelhantes poderá também traduzir conclusões interessantes de analisar.

Seria também interessante analisar o relacionamento dos fãs com o clube ao longo de uma época desportiva inteira, verificando as expectativas iniciais, a situação a meio da época e os resultados finais. Neste caso, para além de se estudar se as estratégias e iniciativas de marketing delineadas durante esse ano têm um impacto positivo no relacionamento, assim como a utilização dos canais de comunicação, verifica-se o impacto que os resultados desportivos têm no relacionamento dos fãs com o clube, o nível de lealdade nos momentos menos bons da época e os níveis de relacionamento nos melhores momentos da época, sobretudo se o clube conquistar títulos.

Bibliografia

- Aaker, D. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. Texas: Free Press.
- Aaker, D. (1996). *Building strong brands*. Nova York: The Free Press.
- Aaker, D. (1996). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38(3), 102-120.
- Aaker, D. (1999). The malleable self: The role of self-expression in persuasion. *Journal of Marketing Research*, 36(1), 45-57.
- Aaker, D. (2007). *Construindo marcas fortes*. Porto Alegre: Bookman.
- Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand leadership*. Nova York: Free Press.
- AccountancyAge. (2005). How to keep your brand United. Retrieved 2015/05/03, from <http://www.accountancyage.com/aa/feature/1749605/how-brand-united>.
- Acquisti, A., & Gross, R. (2006). *Imagined communities: Awareness, information sharing and privacy on the Facebook*. Proceedings of the 6th workshop on Privacy Enhancing Technologies, Cambridge UK, 36-58.
- Ahn, T. (2010). *The effect of user motives and interactivity on attitude toward a sport website*. (Doctoral Thesis), Florida State University, Florida.
- Ahuvia, C. (2005). Beyond the extended self: Loved objects and consumers identity narratives. *Journal of Consumer Research*, 2(1), 171-184.
- Alba, J., Lynch, J., Weitz, B., Janiszewski, C., Lutz, R., Sawyer, A., & Wood, S. (1997). Interactive home shopping: consumer, retailer and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces. *Journal of Marketing*, 61(3), 38-53.
- Albert, S., & Whetten, D. (1985). Organizational identity (Editorial), *Research in Organizational Behavior*, 7(), 263-295.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial dyads. *Marketing Science*, 8(), 310-323.
- Arigil, C., & Pennazio, V. (2011). *Brand equity in team sports - The FC København case study*. (Master Thesis), Copenhagen Business School.
- Armano, D. (2008). Micro interactions + Direct engagement logic + Emotion blog. Retrieved 2015/05/02, from http://darmano.typepad.com/logic_emotion/2008/04/micro-interacti.html.
- Arroteia, N. (2005). *O Marketing no Desporto – processos de valorização da marca*. Comunicação ao Encontro Regional de Marketing-DEGEI, Universidade de Aveiro.
- Arvidsson, A. (2006). Brand value. *Journal of Brand Management*, 13(22), 188-192.
- Barata, S. (2005). *A exploração da marca no marketing do desporto: o caso da marca Benfica*. (Master Thesis), ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.

- Barich, H., & Kotler, P. (1991). A Framework for Marketing Image Management. *Sloan Management Review*, 32(), 94-104.
- Bauer, H., & Sauer, N. (2005). Customer-based brand equity in the team sport industry. Operationalization and impact on the economic success of sport teams. *European Journal of Marketing*, (5/6), 496-513.
- Beccarini, C., & Ferrand, A. (2006). Factors affecting soccer club season ticket holders' satisfactions: The influence of club image and fans motives. *European Sport Management Quarterly*, 6(1), 1-22.
- Belk, R., & Tumbat, G. (2005). The cult of Macintosh, consumption. *Markets and Culture*, 8(3), 205-217.
- Bickel, A. (2012). *Trends in online Sport Marketing*. (Bachelor Thesis) Faculty of the Recreation, Parks & Tourism Administration Department, California Polytechnic State University, San Luis Obispo.
- Brand Finance. (2013). Most Valuable European Football Brands.
- Brandão, E., & Carvalho, B. (2003). Imagem Corporativa: O Marketing da Ilusão, in Duarte, J. (org) Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: Teoria e Técnica, 2.^a Edição, São Paulo: Atlas.
- Branscombe, D., Nyla, R., & Wann, D. (1991). The positive social and self-concept. Consequences of sports team identification. *Journal of Sports and Social Issues*, 15(), 115-127.
- Bridgewater, S. (2010). *Football Brands*. Palgrave Macmillan, UK.
- Brown, A., & Walsh, A. (1999). *Not For Sale*. Edinburgh: Mainstream.
- Brown, M. (2003). An analysis of online Marketing in the Sport Industry: User activity, Communication Objectives, and Perceived Benefits. *Sport Marketing Quarterly*, 12(1), 48-55.
- Bruhn, M., Schoenmueller, V., & Schäfer, D. B. (2012). Are social media replacing traditional media in terms of brand equity creation?. *Management Research Review*, 35(9), 770-790.
- Carrera, F. (2009). *Marketing Digital na versão 2.0. O que não pode ignorar*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Caskey, R.J., & Delpy, L.A. (1999). An examination of sport web sites and the opinion of web employees toward the use and viability of the World Wide Web as a profitable sports marketing tool, *Sports Marketing Quarterly*, 8(2), 13-24.
- Chaffey, D., Johnston, K., Chadwick, F., & Mayer, R. (2007). *Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. (3ed). London: Prentice Hall.
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M.B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81-93.
- Chernatony, L. (2006). *From brand vision to brand evaluation*. (2ed). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Chernatony, L., Macdonald, M., & Wallace, E. (1992). *Creating powerful brands*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Chernatony, L., & McWilliam G. (1989). The varying nature of brands as asset. *International Journal of Advertising*, 8(), 339-349.
- Christensen, L., & Askegaard, S. (2001). Corporate Identity and Corporate Image Revisited: a Semiotic Perspective. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 292-315.
- Constantinides, E., & Fountain, S. (2008). Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9(3), 231-244.
- Costa, J. (2003). *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. (2ed). Buenos Aires: La Crujia Editores.
- Costa, B. (2014). *O impacto do Social Media Marketing na qualidade dos relacionamentos dos fans desportivos com os clubes de futebol*. (Master's thesis), Universidade do Minho, Braga.
- Cronin, J., & Taylor, A. S. (1992). Measuring service quality: A re-examination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- De Ruyter, K., & Wetzels, M. (2000). The Role of Corporate Image and Extension Similarity in Service Brand Extensions. *Journal of Economics Psychology*, 21(), 639-659.
- Deighton, J., & Kornfeld, L. (2007). Digital interactivity: Unanticipated consequences for markets, marketing and consumers.
- Deloitte, (2013). Football Money League.
- DeVellis, F. (2003). *Scale development: Theory and application*. (2ed), n.º 9, California: Sage.
- Demo, G. (2010). *Políticas de Gestão de Pessoas nas organizações: o papel dos valores pessoais e da justiça organizacional*. (3ed). São Paulo: Atlas.
- Dias, J. (2011). Por dentro do negócio: o case study de sucesso do SC Braga; Marketing e Comunicação no futebol, Prime Books.
- Dionísio, P., Leal, C., & Moutinho, L. (2008). Fandom affiliation and tribal behaviour: a sports marketing application. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 11(1), 17-39.
- Drury, G. (2008). Opinion piece: Social media: Should marketers engage and how can it be done effectively?. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9(3), 274-277.
- Eikelman, S., Hajj, J., & Peterson, M. (2008). Web 2.0: Profiting from the threat. *Journal of Direct and Digital Marketing Practice*, 19(3), 293-295.
- Elliot, R., & Percy, L. (2007). Strategic brand management, Oxford: Oxford University Press.
- Farquhar, H., Han, Y., & Ijiri, Y. (1991). Recognizing and measuring brand Assets, Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 91-109.
- Farquhar, P. (1990). Managing Brand Equity. *Journal of Advertising Research*, 30(4).
- Feldwick, P. (2002). What is brand equity, anyway? UK: World Advertising Research Center.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS*. (2ed). SAGE Publications: London.
- Filo, K., & Funk, D. C. (2005). Congruence between Attractive Product Features and Virtual Content Delivery for Internet Marketing Communication. *Sport Marketing Quarterly*, 14(2), 112-122.

- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(), 343-373.
- Fournier, S., & Mick, D. (1999). Rediscovering satisfaction. *Journal of Marketing*, 63(), 5- 23.
- Fullerton, S., & Merz, G. R. (2008). The Four Domains of Sports Marketing: A Conceptual Framework. *Sport Marketing Quarterly*, 17(2), 90-108.
- Goldman, L. (1989). Sports, antitrust, and the single entity theory. *Tulane Law Review*, 6(4), 751-797.
- Grove, S. J., Dorsch, M. J., & Hopkins, C. D. (2012). Assessing the Longitudinal Robustness of Spectators' Perceptions of the Functions of Sport: Implications for Sport Marketers. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(1), 23-38.
- Ha L., & James E. L. (1998). Interactivity re-examined: a baseline analysis of early business web sites. *Journal of Broadcasting and Electronic Media*, 42(4), 457-474.
- Hankinson, G. (2005). Destination Brand Images: a Business Tourism Perspective. *Journal of Services Marketing*, 19(1), 24-32.
- Hankinson, G., & Cowking, P. (1993). *Branding in Action: Cases and Strategies for Protable Brand Management*, Maidenhead: McGraw-Hill.
- Harrison-Walker, L. J. (2001). The measurement of word-of-mouth communication and an investigation of service quality and customer commitment as potential antecedents. *Journal of Service Research*, 4(1), 60-75.
- Hattula, S., Hammerschmidt, M., Hattula, J., & Bauer H.H. (2011). *Exploring the dynamic relationship between brand equity and sport-related success in sports clubs*. Proceedings of the American Marketing Association Summer Educators' Conference, 5-6.
- Hirt, E., Zillmann, D., Ericksin, G., & Kennedy, C. (1992). The costs and benefits of allegiance. *Journal of Personal and Social Psychology*, 63(5), 724-738.
- Hoffman, D., & Novak. T. (1996). Marketing in hypermedia computer-mediated environment. *Journal of Marketing*, 60(), 50-68.
- Hunt, K. A., Bristol, T., & Bashaw, R. E. (2005). A conceptual approach to classifying sports fans. *Journal of Services Marketing*, 13(6), 439-452.
- Hur, T., Ko, Y. J., & Valacich, J. (2007). Motivation and Concerns for Online Sport Consumption. *Journal of Sport Management*, 21(), 521-539.
- Ioakimidis, M. (2010). Online marketing of professional sports clubs: engaging fans on a new playing field. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 11(4), 271-283.
- Jacobson, B. (2003). The social psychology of the creation of a sports fan identity: a theoretical review of the literature. *The Online Journal of Sport Psychology*, 5(2), 1-14.
- Janonis, V., & Virvilaitė, R. (2007). Brand Image Formation. *Engineering Economics*, 2(52), 78-88.
- Javadein, R., Khanlari, A., & Estiri, M. (2008). Customer loyalty in the sport services industry: the role of service quality, customer satisfaction, commitment and trust. *International Journal of Human Sciences*, 5(2), 1-19.
- Kapferer, J. (1997). *Strategic brand management, creating and sustaining brand equity long term*. (2ed). United Kingdom: Kogan Page.

- Kapferer, J.N., & Laurent G. (1992). *La sensibilité aux marques*. Paris: Les éditions d'Organisation.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, measuring and managing costumer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Keller, K. (1998). Building, measuring, and managing brand equity, USA: Prentice Hall.
- Keller, K. (1999). Measuring Brand Power: Validating a Model of Optimizing Brand Equity. *Journal of Product and Brand Management*, 8(), 170-184.
- Keller, K., & Lehmann, D. (2003). The brand value chain: Optimizing strategic and financial brand performance. *Marketing Management*, 26-31.
- Kern, W. (1962). Evaluation of trademarks. *BFuP: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 14(1), 17-31.
- Kim, Y., Trail G., Woo B., & Zhang J. (2011). Sports consumer-team relationship quality: development and psychometric evaluation of a scale. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 12(3).
- Kotler, P. (2000). Marketing management. The millennium edition, Prentice Hall.
- Kotler, P. (2010). Marketing 3.0: *As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kotler, P. (2010). Marketing digital. Retrieved 2015/05/01, from <http://filialnacional.com/2012/04/05/philip-kotler-fala-sobre-marketing-digital/>.
- Kriemadis, T., Terzoudis, C., & Kartakoullis, N. (2010). Internet marketing in football clubs: a comparison between English and Greek websites. *Soccer & Society*. 11(3), 291-307.
- Kurlantzick, L. S. (1983). Thoughts on professional sports and antitrust laws: Los Angeles Memorial Coliseum Commission v. National Football League. *Connecticut Law Review*, 14(), 182-208.
- Lambin, J.J. (1995). *Marketing Estratégico*. (3ed) Madrid: McGraw-Hill.
- Laroche, M., Habibi, M. R., & Richard, M. O. (2013). To be or not to be in social media: How brand loyalty is affected by social media?. *International Journal of Information Management*, 33(1), 76-82.
- Lassar, W., Mittal, B., & Sharma, A. (1995). Measuring customer-cased brand equity. *Journal of Consumer Marketing*, 12(4), 11-19.
- Leeuwen, L., & Daniel, K. (2002). The sport spectator satisfaction model: A conceptual framework for understanding the satisfaction of spectators. *Sport Management Review*, 5(2), 99–128.
- Leuthesser, L. (1988). Defining, measuring and managing brand equity: A conference summary Report. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Leuthesser, L., Kohli, C.S., & Harich, K.R. (1995). Brand equity: the halo effect measure. *European Journal of Marketing*, 29(4), 57-66.
- Machado, A. (2006). *Análise do Processo de Construção e Gestão de um Estádio de Futebol*, (Master Thesis), Universidade do Porto, Porto.

- Martin, A. (2010). Digital-Branding and Social-Media Strategies for Professional Athletes, Sports Teams, and Leagues: An Interview With Digital Royalty's Amy Martin. *International Journal of Sport Communication*, 3(), 395-401.
- McAlexander, J., Schouten, J., & Koenig, H. (2002). Building brand community. *Journal of Marketing*, 66(), 38-54.
- McAllister, P., & Turow, J. (2002). New media and the commercial sphere: two intersecting trends, five categories of concern. *Journal of Broadcasting and Electronic Media*, 46(4), 510-515.
- McKenna, R. (1999). *Marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus.
- Megalli, M. (2008). Brand 2.0: Every brand is a beta. *Marketing Daily*.
- Michie, J., & Ramalingham, S. (1999). Whose Game is it Anyway? Stakeholders, Mutuals and Trusts. A Game of Two Halves?. In Hamil, S., Michie, J. & Oughton, C. (Eds.), *A Game of Two Halves? The Business of Football* (pp.158-167), Edinburgh: Mainstream.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(), 20-38.
- Mullin, B., Hardy, S., & Sutton, W. (2000). *Sports Marketing*. (2ed). Human Kinetics, New York.
- Nakagawa, S., & Gouvêa, M. (2006). Marketing de relacionamento sob a influência da internet. *Revista de Gestão USP*, 13(1), 57-73.
- Neale, W. C. (1964). The peculiar economics of professional sports. *Quarterly Journal of Economics*, 78(1), 1-14.
- Nobre, H. (2011). Should Consumers Be in Love With Brands?: An Investigation Into the Influence That Specific Consumer-Brand Relationships Have on the Quality of the Bonds That Consumers Develop With Brands. *Journal of Transnational Management*, 16(4), 270-281.
- Nobre, H., Becker, K., & Brito, C. (2010). Brand Relationships: A Personality-Based Approach. *Journal Service Science & Management*, 3(), 206-217.
- O'Shaugnessy, N., & O'Shaugnessy, J. (2003). *The marketing power of emotion*, Oxford: Oxford University Press.
- Oliver, R. (1999). Whence consumer loyalty?. *Journal of Marketing*, 63(3), 33-44.
- Palmatier, R., Rajiv P., Dhruv G., & Kenneth R. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing*, 70(), 136-53.
- Papista, E., & Dimitriadis, S. (2012). Exploring consumer-brand relationship quality and identification: Qualitative evidence from cosmetics brands. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 15(1), 33-56.
- Park, C., & Mason, D. S. (1993). What is the sports product and who buys it? The marketing of professional sports leagues. *European Journal of Marketing*, 33(3/4) 402-418.
- Park, C., & Srinivasan, V. (1994). A survey-based method for measuring and understanding brand equity and its extendibility. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 271-288.
- Park, C., Jaworski, B., & MacInnis, D. (1986). Strategic Brand Concept – Image Management. *Journal of Marketing*, 50(), 135-145.
- Paul, P. (1996). Marketing on the Internet. *Journal of Consumer Marketing*, 13(4), 27-39.

- Payne, A. (2006). *Handbook of CRM: achieving excellence in customer relationship management*. Oxford: Elsevier.
- Pestana, H., & Gageiro, N. (2003). *Análise de dados para as ciências sociais: A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Sílabo.
- Pimentel, R., & Reynolds, K. (2004). A model for consumer devotion: affective commitment with proactive sustaining behaviours. *The Academy of Marketing Review*, 5(), 1-45.
- Prahalad, C., & G. Hamel (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, (), 2-14.
- Ravald, A., & Gronroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30(), 19-30.
- Rein, I., Kotler, P., & Shields, B. (2008). *Marketing esportivo: a reinvenção do esporte na busca de torcedores*, Porto Alegre: Bookman.
- Richelieu, A., Pawlowski, T., & Breuer, C. (2011). Football brand management: Minor league versus Champions League. *Journal of Sponsorship*, 4(2).
- Rinaldi, C. (2001). A importância da marca na estratégia de marketing, (Master's thesis), ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.
- Roberts, G. A. (1984). Sport league and the Sherman Act: the use and abuse of Section 1 to regulate restraints on intraleague rivalry. *University of California at Los Angeles Law Review*, 32(), 219-301.
- Roberts, K. (2004). *LoveMarks – the future beyond brands*. New York: Powerhouse Books.
- Rosenbaum, T. M. (1987). The antitrust implications of professional sports leagues revisited: emerging trends in the modern era. *University of Miami Law Review*, 41(4), 729-822.
- Ross, S. (2006). A conceptual framework for understanding spectator-based brand equity. *Journal of Sport Management*, 20(), 22-38.
- Ross, S., Russel, K., & Bang, H. (2007). An empirical assessment of spectator-based brand equity, NASSM, 144-145. Ft. Lauderdale, Florida.
- Sá, C., & Sá, D. (2009). *Marketing para desporto – um jogo empresarial*, 3.^a edição, Porto: Edições IPAM – Instituto Português de Administração de Marketing.
- Sá, D., & Sá, C. (2009). *Sports marketing, as novas regras do jogo*, Porto: Edições IPAM – Instituto Português de Administração de Marketing.
- Scholl, H. J., & Carlson, T. S. (2012). Professional sports teams on the Web : a comparative study employing the information management perspective, *European Sport Management Quarterly*, 12(2), 37-41.
- Scott, D. (2008). As novas regras de marketing e relações públicas: como usar os blogues, o podcasting, os media online e as notas informativas para chegar directamente aos consumidores, Porto: Porto Editora.
- Semprini, A. (1992). *Le Marketing de la Marque - Approche Sémiotique*, Paris: Editions Liaisons.
- Seo, W., Green, B., & Christine, B. (2008). Development of the motivation Scale for Sport Online Consumption. *Journal of Sport Management*, 22(1), 82-109.

- Shapiro, C. (1982). Consumer Information, Product Quality and Seller Reputation. *The Bell Journal of Economics*, 13(), 20-35.
- Sheth, J., & Parvatiyar, A. (2002). Evolving relationship marketing into a discipline. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 3-16.
- Silva, C. (2012). Análise do impacto da utilização das redes sociais na Gestão das PME Portuguesas, (Master's thesis), Universidade do Minho, Braga.
- Simon, C., & Sullivan, M. (1993). The measurement and determinants of brand equity: A financial approach. *Marketing Science*, 12(1), 28-52.
- Sparre, K. (2007). Digital media could boost smaller sports. Sport is a key driver of interactivity, says sports and technology expert. *Play the Game Magazine: Creating Coalitions for Good Governance in Sport*, 22().
- Sutton, W. A., & Parret, I. (1992). Marketing the core product in professional team sports in the United States. *Sport Marketing Quarterly*, 1(2).
- Tadeu, L. (1997). *A Gestão dos Clubes de Futebol*. Proceedings of the Congresso de Gestão do Desporto.
- Taylor, C. (2011). Social Media Champions League: Man United, Justin Bieber, Glee, MTV.
- Team Sports Marketing (2013). What is sports marketing?. Retrieved 2015/03/05, from <http://teamsportsmarketing.com/the-text/the-fan/why>.
- Thompson, C., RindFleisch, A., & Arsel, Z. (2006). Emotional branding and the strategic value of the Doppelgänger brand image. *Journal of Marketing*, 70(1), 50-64.
- Turner, S. (1999). The possibility of primitiveness: Towards a sociology of body marks in cool societies. *Body & Society*, 5(2/3), 39-50.
- Van Heerden, C. (1999). Developing a Corporate Image Model. *South African Journal of Economics and Management Sciences*, 2(3), 492-508.
- Vavra, T. (1993). *Marketing de relacionamento: after marketing*. São Paulo: Atlas.
- Waltner, C. (2000). CRM: The new game in town for professional sports, Information Week.
- Wann, D. L., & Branscombe, N. R. (1990). Die-Hard and Fair-Weather Fans: Effects of Identification on BIRGing and CORFing Tendencies. *Journal of Sport & Social Issues*, 14(2), 103-117.
- Whang, Y., Allen, J., Sahoury, N., & Zhang, H. (2004). Falling in love with a product: The structure of a romantic consumer-product relationship. *Advances in Consumer Research*, 31(), 320-327.
- Whannel, G. (1992). *Fields in vision: Television Sport and Cultural Transformation*, Routledge, London.
- Yamashita, S., & Gouvêa, M. (2007). Marketing de relacionamento: importância e implicações no mercado consumidor. *Revista de Administração Mackenzie*, 8(4), 103-124.
- Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52(1), 1-14.

Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(), 31-46.

Endereços Eletrônicos

FCPorto (2015). FCPorto. Retrieved 2015/06/10, from <http://www.fcporto.pt/pt/clube/historia/Pages/historia.aspx>.

Porto Canal (2015). Porto Canal. Retrieved 2015/06/11, from <http://portocanal.sapo.pt>.

SLBenfica (2015). SLBenfica. Retrieved 2015/06/12, from <http://www.slbenfica.pt/btv.aspx>.

SLBenfica (2015). SLBenfica. Retrieved 2015/06/13, from <http://www.slbenfica.pt/slb/historia.aspx>.

SportingCP (2015). SportingCP. Retrieved 2015/06/14, from <http://www.sporting.pt/Clube/Historia/historia.asp>.

SportingCP (2015). SportingCP. Retrieved 2015/06/14, from <http://www.sporting.pt/Fanzone/fanzone.asp>.

Sapo Desporto (2015). Sapo Desporto. Retrieved 2015/06/15, from http://desporto.sapo.pt/futebol/primeira_liga/artigo/2015/04/02/benfica-continua-a-ser-o-clube-com-mais-socios-do-mundo.

Público (2015). Público. Retrieved 2015/06/16, from <http://www.publico.pt/desporto/noticia/benfica-e-sporting-tem-quase-o-mesmo-numero-de-socios-1710439>.

Briefing (2015). Briefing. Os Negócios do Marketing. Retrieved 2015/06/18, from <http://www.briefing.pt/marketing/20738-como-cristiano-ronaldo-se-tornou-no-socio-100000-do-sporting-com-video.html>.

McKinsey (2015). Retrieved 2015/05/01, from http://www.mckinseyquarterly.com/How_businesses_are_using_Web_20_A_McKinsey_Global_Survey_1913.

Anexos

1 – Questionário aos dirigentes desportivos



**Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial
Mestrado em Gestão**

Entrevista aos dirigentes do Sporting Clube de Portugal no âmbito de uma investigação relacionada com um projeto de Dissertação de Mestrado, realizado na Universidade de Aveiro, cujo título é “Relacionamentos de fãs com clubes desportivos: o caso do Sporting C.P.”.

Esta entrevista tem o objetivo de aferir as expectativas dos dirigentes do clube ao introduzirem estratégias de marketing desportivo e de produtos/serviços relacionados com a marca Sporting. Posteriormente, as expectativas serão cruzadas com a realidade, ou seja, com a perceção dos fãs do Sporting Clube de Portugal.

1 – Em que consiste a marca Sporting?

2 – Quais os principais clientes da marca Sporting?

3 – O que distingue a marca Sporting das concorrentes?

4 – A marca Sporting tem crescido nos últimos anos? Em que se baseia para o afirmar?

5 – Quais são os principais obstáculos com que a marca Sporting se depara?

6 – Como calcula o valor da marca Sporting?

7 – Segundo a literatura disponível, a lealdade dos fãs é um ponto essencial para uma marca no futebol. É neste fator que pensa em primeiro lugar quando introduz um produto/serviço disponível aos fãs?

8 – Quais os principais produtos/serviços que o Sporting oferece aos fãs?

- 9 – O esforço em patrocínios tem impacto no relacionamento dos fãs com o clube? Promove o valor da marca? Pode indicar 3 parceiros/patrocinadores que considere relevantes e dizer que impacto acha que os mesmos têm nos fãs? E no valor da marca?
- 10 – É difícil encontrar parceiros/patrocinadores interessados em se associar à marca Sporting? Quais as maiores dificuldades com que se depara?
- 11 – Segundo a literatura disponível, uma boa imagem corporativa trará mais facilidades para que a marca seja reconhecida no mercado. Sente que a imagem da marca Sporting tem sido a melhor nos últimos anos? Porquê? O que se pode fazer para melhorar a imagem da marca?
- 12 – Que benefícios é que o Sporting oferece aos seus fãs?
- 13 – Sente que o crescimento do Sporting é, de alguma forma, afetado pelo crescimento (ou não) dos outros dois grandes clubes nacionais?
- 14 – Qual o impacto que as novas tecnologias tiveram no Sporting?
- 15 – Considera que o *site* oficial e as redes sociais são um bom canal para divulgação, afirmação e expansão do Sporting?
- 16 – Considera que os fãs utilizam regularmente o *site* oficial do clube? Porquê?
- 17 – Considera que os fãs utilizam regularmente o Facebook oficial do clube? Porquê?
- 18 – Considera que os fãs utilizam regularmente o Twitter oficial do clube? Porquê?
- 19 – Qual a importância que os *media* têm no Sporting?
- 20 – O Sporting já tinha um jornal oficial (o mais antigo de clubes de futebol) e no ano passado lançou a sua televisão oficial. A Sporting TV é um dos pilares para o crescimento da marca Sporting? Será um dos instrumentos mais valiosos a partir de agora para aproximar o clube dos fãs?
- 21 – Considera que os fãs assistem regularmente à Sporting TV?
- 22 – Considera que as aplicações informáticas (como a app MEU SPORTING) poderão ser um canal útil para a afirmação da marca?
- 23 – Certamente que o novo *sponsor* de *merchandising* (Macron) trouxe benefícios financeiros em relação aos restantes candidatos. Considera que este *sponsor* poderá trazer benefícios (durante o período contratualizado) no crescimento da marca Sporting bem como no relacionamento dos fãs com o clube? Consideram que foi bem aceite pelos fãs? Porquê?

24 – De que maneira o clube alcança os fãs que estão geograficamente mais longe? O que lhes oferece para garantir a sua lealdade?

25 – De que maneira o clube utiliza as sugestões dos fãs ou outros parceiros nas estratégias de marketing? Que exemplos pode dar?

26 – Considera que os fãs se sentem orgulhosos da marca Sporting?

2 – Questionário aos fãs do Sporting Clube de Portugal



**Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial
Mestrado em Gestão**

Questionário para Estudo do Relacionamento com a marca Sporting

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DOS QUESTIONÁRIOS

O presente estudo insere-se numa investigação no âmbito de um projeto de dissertação de mestrado, realizado na Universidade de Aveiro, cujo título é “Relacionamentos de fãs com clubes desportivos: o caso do Sporting C.P.”.

Os questionários têm por objetivo avaliar o impacto das estratégias de marketing na qualidade da relação dos adeptos com o clube e aferir se a reação dos adeptos condiz com a expectativa dos dirigentes do clube.

Gostaria de lhe pedir para colaborar no preenchimento dos questionários. Note que não existem respostas certas ou erradas. Por isso indique as suas opiniões da forma mais precisa e honesta possível.

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO

SEXO	Masculino	Feminino	
IDADE ____ anos	PROFISSÃO _____		
Condição de Fã		Localização Geográfica	
Sócio		Área Metropolitana de Lisboa	
Adepto		Fora da A.M. de Lisboa	
Simpatizante		Estrangeiro	
Nenhuma			

1.	Considera-se apaixonado pelo Sporting C.P.?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
2.	Tem amigos/familiares a praticar modalidades no Sporting C.P.?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
3.	Possui uma conta ativa no Facebook?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
4.	Tem adicionada a página oficial do Sporting C.P. no Facebook?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
5.	Possui uma conta ativa no Twitter?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
6.	Tem adicionada a página oficial do Sporting C.P. no Twitter?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
7.	Considera as redes sociais um instrumento de comunicação importante para o Sporting C.P.?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
8.	Já visitou o <i>site</i> oficial do Sporting C.P.?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
9.	Já utilizou o serviço de compra de bilhetes PDF no site do Sporting C.P.?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
10.	Considera o <i>site</i> um instrumento de comunicação importante para o Sporting C.P.?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
11.	Já utilizou a aplicação móvel "MEU SPORTING"?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
12.	Já assistiu a alguma transmissão da Sporting TV?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
13.	Adquire com regularidade <i>merchandising</i> oficial do Sporting C.P.?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
14.	Sente que o Sporting C.P. tem lançado produtos/serviços atrativos e com qualidade?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
15.	Sente que o Sporting C.P. lhe confere benefícios?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
16.	Costuma participar nos eventos realizados pelo Sporting C.P.?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
17.	Considera que as campanhas de marketing do Sporting C.P. são atrativas para os fãs?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
18.	Tem orgulho na marca Sporting?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não

PENSANDO NO SEU RELACIONAMENTO COM O SPORTING C.P., DIGA EM QUE MEDIDA CONCORDA COM AS SEGUINTE AFIRMAÇÕES NUMA ESCALA DE 1 A 5, EM QUE 1 CORRESPONDE A DISCORDO TOTALMENTE E 5 A CONCORDO TOTALMENTE:

	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente
1. “Eu posso confiar no Sporting”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. “O Sporting é fiável”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. “Posso confiar que o Sporting supera as minhas expectativas”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. “Estou muito comprometido com o Sporting”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. “A minha lealdade face ao Sporting é inabalável”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. “Continuarei dedicado ao Sporting nos momentos bons e menos bons”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. “Estou muito familiarizado com tudo o que se passa no dia-a-dia do Sporting”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. “Estou a par das mais recentes novidades acerca da vida do Sporting”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. “Acredito que compreendo as decisões de gestão tomadas no Sporting”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. “O Sporting associa-se à perceção que eu tenho de mim mesmo como pessoa”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. “O Sporting tem muito a ver com a pessoa que eu gostaria de ser”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. “Tenho muito em comum com o Sporting”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. “Sinto que tenho muito a ganhar ao comprometer-me com o Sporting”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. “Sinto que o Sporting me retribui tudo aquilo que lhe dou”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3 – Sports-Consumer-Team Relationship Quality Scale original (Kim et al., 2011) e sua tradução e adaptação para o estudo em Português

Measure	Items Original English version of the SCTRQS (Kim et al., 2011)	Items Portuguese version for the Questionnaire of Sports Consumer Relationship Quality
Relationship quality indicators		
Trust	<p>"I trust this team"</p> <p>"This is reliable"</p> <p>"I can count on this team"</p>	<p>"Eu posso confiar no Sporting"</p> <p>"O Sporting é fiável"</p> <p>"Posso confiar que o Sporting supera as minhas expectativas"</p>
Commitment	<p>"I am committed to this team"</p> <p>"I am devoted to this team"</p> <p>"I am dedicated to this team"</p>	<p>"Estou muito comprometido com o Sporting"</p> <p>"A minha lealdade face ao Sporting é inabalável"</p> <p>"Continuarei dedicado ao Sporting nos momentos bons e menos bons"</p>
Intimacy	<p>"I am very familiar with this team"</p> <p>"I know a lot about this team"</p>	<p>"Estou muito familiarizado com tudo o que se passa no dia-a-dia do Sporting"</p> <p>"Estou a par das mais recentes novidades acerca da vida do Sporting"</p>

	<p>"I feel as though I really understand this team"</p>	<p>"Acredito que compreendo as decisões de gestão tomadas no Sporting"</p>
<p>Self-connection</p>	<p>"This team reminds me of who I am"</p> <p>"This team's image and my self-image are similar in a lot of ways"</p> <p>"This team and I have a lot in common"</p>	<p>"O Sporting associa-se à perceção que eu tenho de mim mesmo como pessoa"</p> <p>"O Sporting tem muito a ver com a pessoa que eu gostaria de ser"</p> <p>"Tenho muito em comum com o Sporting"</p>
<p>Reciprocity</p>	<p>"This team unfailingly pays me back when I do something extra for it"</p> <p>"This team gives me back equivalently what I have given them"</p>	<p>"Sinto que tenho muito a ganhar ao comprometer-me com o Sporting"</p> <p>"Sinto que o Sporting me retribui tudo aquilo que lhe dou"</p>

4 – Respostas do Grupo A e B às questões do Estudo 2 baseadas no Estudo 1

	Grupo A				Grupo B			
	Sim	%	Não	%	Sim	%	Não	%
Apaixonado pelo Sporting	300	97,72%	7	2,28%	472	98,33%	8	1,67%
Amigos/familiares a praticar modalidades	85	27,69%	222	72,31%	71	14,79%	409	85,21%
Possui conta ativa no Facebook	281	91,53%	26	8,47%	460	95,83%	20	4,17%
Tem adicionada a página oficial do Sporting no Facebook	278	90,55%	29	9,45%	456	95,00%	24	5,00%
Possui conta ativa no Twitter	117	38,11%	190	61,89%	174	36,25%	306	63,75%
Tem adicionada a página oficial do Sporting no Twitter	115	37,46%	192	62,54%	175	36,46%	305	63,54%
Redes sociais como instrumento de comunicação	301	98,05%	6	1,95%	471	98,13%	9	1,88%
Visitou o <i>síte</i> oficial do Sporting	302	98,37%	5	1,63%	477	99,38%	3	0,63%
Compra de bilhetes PDF online	167	54,40%	140	45,60%	193	40,21%	287	59,79%
<i>Síte</i> como instrumento de comunicação	298	97,07%	9	2,93%	473	98,54%	7	1,46%
Aplicação móvel MEU SPORTING	138	44,95%	169	55,05%	208	43,33%	272	56,67%
Assistiu à Sporting TV	289	94,14%	18	5,86%	456	95,00%	24	5,00%
Adquire <i>merchandising</i> oficial	158	51,47%	149	48,53%	193	40,21%	287	59,79%
Produtos/serviços com qualidade	234	76,22%	73	23,78%	413	86,04%	67	13,96%
Sporting confere-lhe benefícios	210	68,40%	97	31,60%	349	72,71%	131	27,29%
Participa nos eventos do clube	204	66,45%	103	33,55%	186	38,75%	294	61,25%
Campanhas de marketing atrativas	225	73,29%	82	26,71%	423	88,13%	57	11,88%
Orgulho na marca Sporting	291	94,79%	16	5,21%	475	98,96%	5	1,04%